



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

**ASSISTANCE AU CENTRE D'ETUDES ET DE PROMOTION INDUSTRIELLE
(PHASE III)**

DP/MLI/86/018

MALI

Rapport final**

**Etabli par 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. Robert Spurling
conseiller technique principal**

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

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

* Nouveau tirage pour raison technique,

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

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.

Résumé du rapport

Le rapport qui suit examine, en cinq parties, les succès et les échecs du projet MLI/86/018. Au début du projet, il semblait que tous les facteurs nécessaires pour la réussite du projet étaient réunis. A la fin du projet, il est à constater que la réussite n'est que partielle: aucune des quatre parties de l'objectif immédiat n'a été pleinement réalisée.

Suite à une "introduction" qui place le projet dans son contexte historique, la première partie présente les problèmes à résoudre. Spécifiquement, il y avait 15 entreprises à réhabiliter avec un financement de la Kreditanstalt für Wiederaufbau et 3 des 16 entreprises financées par la Banque mondiale à réaliser.

La deuxième partie liste des produits obtenus et les difficultés rencontrées qui ont empêché la réalisation totale de ces produits. La difficulté principale rencontrée par le projet a été que la coopération BDM - CEPI, prévue depuis début 1986, n'a pas vu le jour. Par voie de conséquence, le programme de réhabilitation des 15 entreprises, ainsi que le programme de réalisation des 3 entreprises, prévus ci-dessus n'ont pas pu être réalisés.

Ceci a eu pour effet (troisième partie) un retard considérable dans la formation des cadres du CEPI dans les domaines de spécialisation prévus dans le document de projet: analyse d'entreprise, assistance à la gestion, assistance technique et suivi de réalisations d'entreprises.

Parmi les "constatations et leçons à tirer" dans la quatrième partie il est à noter que les résultats obtenus sont dus aux efforts du personnel opérationnel affecté au projet. Cette disponibilité du personnel opérationnel, tant national qu'international, aurait probablement permis la pleine réalisation des objectifs du projet, si les conditions prévues au départ s'étaient matérialisées.

Dans la cinquième partie, il est recommandé au Gouvernement Malien de décider de l'avenir du CEPI. Le rôle que le CEPI joue actuellement ne lui permettant pas d'être l'instrument efficace dont le Gouvernement a besoin, deux autres possibilités sont esquissées: celle du "Guichet Unique" et celle du "Cabinet de consultants".

Pour l'une, comme pour l'autre, il est recommandé au PNUD d'assister le Gouvernement Malien dans sa recherche d'une politique industrielle cohérente. En face d'une telle politique, il est recommandé au PNUD de soutenir une action soit dans le sens du "Guichet Unique", soit dans le sens du "Cabinet de Consultants".

Il est recommandé à l'ONUDI de proposer ses services au Gouvernement Malien pour une assistance éventuelle permettant la mise en place des structures nécessaires pour un bon et harmonieux développement industriel.

TABLE DES MATIERES

		PAGE
0.	INTRODUCTION	
0.1	Avant-propos	1
0.2	Origine du projet	1
0.3	Dispositions officielles	2
0.4	Objectifs du projet	3
0.4.1	Objectifs de développement	3
0.4.2	Objectifs immédiats	3
1.	PROBLEME DE DEVELOPPEMENT ET PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE	5
1.1	Problème de développement	5
1.2	Problèmes immédiats à résoudre	7
2.	PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES	10
2.1	Produits à obtenir	10
2.2	Produits obtenus	11
2.2.1	Un département chargé de l'assistance...	11
2.2.2	Un plan d'action...	18
2.2.3	Formation de l'ensemble du personnel...	18
3.	OBJECTIFS REALISES	24
3.1	Développer la capacité du CEPI...	24
3.1.1	Analyse d'entreprise	27
3.1.2	Assistance à la gestion d'entreprise	29
3.1.3	Assistance technique pour 15 entreprises	30
3.1.4	Suivi de réalisation pour 8 entreprises	32

4.	CONSTATATIONS ET LECONS A TIRER	33
4.1	Constatations	33
4.1.1	Une chaîne n'est pas plus solide...	33
4.1.1.1	Les accords CEPI - BDM	33
4.1.1.2	Les accords CEPI - Banque Mondiale	34
4.1.1.3	Les nouvelles structures du CEPI	36
4.1.1.4	Les accords CEPI - PNUD - ONUDI	38
4.2	Leçons à tirer	39
4.2.1	Un plan "B"	39
4.2.2	Le désir d'avancer	40
5.	RECOMMANDATIONS	41
5.1	Au Gouvernement	41
5.1.1	Décider de l'avenir du CEPI	41
5.1.1.1	Le "Guichet unique"	41
5.1.1.2	Le cabinet de consultants	42
5.2	Au PNUD	42
5.3	A l'ONUDI	43
6.	ANNEXES	
6.1	Liste du personnel; projet et contrepartie	44
6.2	Liste du matériel fourni par le PNUD	45
6.3	Liste des documents préparés par le projet	47
6.4	Tableaux des contrats; annuel et court terme	48
6.5	Tableau des visites d'entreprises	50

0.1 Avant-propos

Ce rapport, rédigé en mars-avril 1988, suit à trois mois près le "RAPPORT D'AVANCEMENT ET D'EVALUATION INTERNE" qui a arrêté la situation de l'avancement du projet au 31 décembre 1987. Les conclusions et recommandations qui ont été tirées lors de son élaboration restent valables bien que certains détails ont changé en ce qui concerne les produits obtenus. Ces détails seront traités dans le chapitre numéro 2.

0.2 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 de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie. Il a essentiellement axé son travail sur l'aide aux promoteurs maliens pour la préparation d'études de pré-investissement et de demandes d'agrément en vue de bénéficier des avantages prévus par le premier code des investissements promulgué en 1976.

Suite à 2 projets préparatoires qui ont contribué à créer et à lancer le CEPI, les projets SM/MLI/72/011 et SM/MLI/76/002, la première phase opérationnelle du projet d'assistance du PNUD/ONUDI, DP/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 deuxième phase du projet PNUD/ONUDI DP/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. Pendant cette phase, le personnel international du projet a été affecté au soutien direct des actions d'assistance du CEPI en faveur des dites entreprises.

La troisième phase du projet PNUD/ONUDI (MLI/86/018) est orientée, comme la première phase, vers la "création institutionnelle", mais de prétention plus modeste, ne visant que le développement des capacités du CEPI à faire des prestations de service en assistance aux entreprises en voie de réhabilitation et/ou en voie de création.

0.3 Dispositions officielles

Le document du projet MLI/86/018, signé les 27 et 28 février 1987 par le Gouvernement du Mali, le PNUD et l'ONUDI, fixait à 18 mois la durée des opérations.

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

La contribution du PNUD, fixée à l'origine à \$345.000.US CIP et révisée en décembre 1987 à \$389.473.. était divisée en frais de personnel, en frais de séminaire, en achat d'équipement et divers.

Celle du gouvernement, non-chiffrée, était composée d'un engagement de sa part à fournir 11 cadres dont 9 opération-neis à temps plein, 2 secrétaires a temps plein, les locaux requis pour le personnel national plus le personnel expatrié mis a disposition par l'ONUDI, le matériel, fournitures et dépenses couvertes pour la participation du personnel national aux Activités (cf. partie II-F du document de projet).

0.4 Objectifs du projet

0.4.1 Objectifs de développement

En conformité avec sa politique prioritaire de relance et de structuration économique, le Gouvernement souhaite faire jouer un rôle prépondérant au CEPI. Des orientations lui sont ainsi fixées dans le cadre du programme d'ajuste-ment structurel déployé avec l'assistance de la Banque Mondiale.

Ainsi, l'objectif à long terme poursuivi par le projet est de doter le CEPI d'une capacité plus grande de prestation de service en management industriel et de lui permettre d'accroître les performances techniques et gestionnelles des Petites et Moyennes Entreprises (PME) existantes ou à créer dont l'assistance lui sera confiée. Cet objectif sera atteint lorsqu'il sera prouvé que le consommateur malien des produits finaux de ces PME sera satisfait tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

0.4.2 Objectif immédiat

Pour atteindre l'objectif de développement susmentionné, le projet assistera le CEPI à réaliser l'objectif immédiat suivant: développer la capacité du CEPI à faire des prestations de service en

1. analyse d'entreprise,
2. assistance à la gestion d'entreprise,
3. assistance technique en matière de production et d'entretien pour un ensemble de 15 entreprises existantes et

4. suivi de réalisation de petites entreprises en voie
de création pour un ensemble de 8 entreprises
nouvelles.

1. PROBLEME DE DEVELOPPEMENT ET
PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE

1.1 Problème de développement

Le problème de développement, tel qu'énoncé dans le document de projet, est "d'optimiser la performance technique et la gestion des PME existantes ou à créer afin d'améliorer le degré de satisfaction qualitatif et quantitatif du consommateur malien. Cet objectif s'inscrit dans les orientations du programme par pays en visant à participer aux efforts de réhabilitation et de relance de l'économie nationale."

En effet, étant donné que le secteur des PMI maliennes privées est un secteur très jeune, les industries créées ou en voie de création rencontrent des problèmes d'ordre divers qui entravent leur performance. Les promoteurs industriels maliens n'ont pas encore acquis une expérience profonde de la gestion et de l'opération d'industries privées au Mali, surtout en ce qui concerne la résolution de problèmes d'ordre technique ou de gestion. De ce fait, l'efficacité et la rentabilité des unités industrielles créées et/ou en voie de création se trouvent compromises.

Sur la base des résultats obtenus en assistance aux entreprises pendant l'exercice du projet MLI/82/012, il a été décidé par le Gouvernement Malien, le PNUD et l'ONUDI que le CEPI, avec l'aide d'un nouveau projet, MLI/86/018, pouvait assister valablement le secteur industriel privé malien à résoudre ses problèmes d'ordre technique et gestionnel. A cette fin, le nouveau projet avait pour cible le ren-

forcement du CEPI et plus particulièrement de sa "Division Assistance aux Entreprises". C'est en effet par elle que, lors de la réhabilitation ou du démarrage d'unités industrielles, le CEPI pourrait devenir un outil efficace d'assistance pour les promoteurs industriels maliens à la recherche de solutions à leurs problèmes.

Outre une augmentation de l'efficacité et de la rentabilité des unités réhabilitées ou nouvellement créées, un effet multiplicateur sur le développement de l'industrie privée malienne était attendu, si la performance des PMI maliennes pouvait être améliorée. Or, en attendant la montée d'une génération d'entrepreneurs industriels maliens expérimentés, formés dans les écoles ou sur-le-tas, et capables de transmettre leur expertise, les techniques qui font qu'une entreprise est performante sont transmises d'entreprise à entreprise par une osmose de l'information ou par le mouvement du personnel d'une entreprise à l'autre.

Les promoteurs et les cadres maliens n'ayant encore que peu d'expérience dans le secteur industriel privé, les techniques de gestion et de production ont tendance à rester stationnaires. Dans cette situation, l'assistance du CEPI à certains promoteurs pourrait corriger cet état de fait et, la dissémination naturelle des techniques entre entreprises aidant, l'effet multiplicateur pourrait devenir alors une réalité.

Un accroissement marqué du nombre des demandes des PMI à bénéficier des prestations du CEPI en matière d'assistance technique et en gestion témoignerait du succès du CEPI dans ce domaine.

1.2 Problèmes immédiats à résoudre

Afin de faire face au problème pré-cité, il fallait 1. "Développer la capacité du CEPI à faire des prestations de services en:

-analyse d'entreprise

-assistance à la gestion d'entreprise

-assistance technique en matière de production et d'entretien.

2. Développer la capacité du CEPI à faire des prestations de services en:

-suivi de réalisation de petites entreprises en voie de création.

Cette approche a été choisie parce que le CEPI entendait accroître sa capacité d'intervention en usine en vue de pouvoir participer efficacement aux programmes de réhabilitation et de réalisation d'entreprises industrielles, prévues pour 1987 et 1988. Pour ces mêmes programmes, les promoteurs industriels maliens et leur principal bailleur de fonds, la Banque de Développement du Mali (BDM) avaient exprimé le désir de voir le CEPI améliorer et augmenter sa capacité dans ce domaine en vue d'y participer activement.

En effet, en 1986, deux programmes, l'un pour la réhabilitation de 15 entreprises industrielles existantes et l'autre pour la réalisation de 16 entreprises industrielles nouvelles, ont été mis au point par le CEPI et la BDM avec le concours de deux de ses bailleurs de fonds, la "Kreditanstalt fur Wiederaufbau" et la "Banque Mondiale" (KfW & IDA).

De plus, le financement des actions du CEPI, nécessaire pour ces réhabilitations et réalisations, était prévu dans

les programmes de la BDM: 7 millions de francs CFA pour le programme de réhabilitation et 20 millions de francs CFA pour le programme de réalisation. Des négociations et des échanges de correspondance entre la BDM et le CEPI avaient déterminé le tarif à pratiquer par le CEPI pour son assistance: 0,75% par an du crédit moyen terme non-encore remboursé au moment de la signature du contrat liant le CEPI avec l'entreprise à assister. Dès le démarrage des programmes, prévu pour mars 1987, la BDM se porterait garante du paiement des sommes dues au CEPI par les entreprises assistées.

En décembre 1986, lors des travaux de la Mission d'Evaluation/formulation du projet MLI/86/018, la Représentation de la Banque Mondiale à Bamako a présenté ses nouvelles dispositions concernant l'allocation des prêts de substitution, notamment un prêt de 160 millions de francs CFA (US\$520.000.) accordé au CEPI pour l'année 1987. D'après la Représentation de la Banque Mondiale, une partie importante de cette somme - US\$157.000. ou 47 millions de francs CFA (crédit CEPI/3B) - devait être utilisée pour l'assistance aux entreprises en voie de réalisation; les entreprises financées par la BDM utilisant la ligne N 986 de l'IDA. Cette "subvention" de la Banque Mondiale était à additionner aux sommes prévues en rémunération des contrats à signer entre le CEPI et les promoteurs industriels sous l'égide de la BDM.

Enfin, la BDM a annoncé à la Mission le démarrage, pour fin 1987 ou début 1988, des programmes de réalisation des investissements financés par les lignes de la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP). Ces deux lignes représentaient le financement de 26 entreprises.. Ces entreprises seraient à

assister à partir du moment où le CEPI devait avoir son personnel d'assistance formé, familiarisé avec les techniques d'assistance et disponible, suite aux actions menées dans les programmes précédents.

2. PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES

2.1 Produits à obtenir

2.1.1

Un département chargé de l'assistance et de la réalisation (Division Assistance aux Entreprises) renforcé et autonome disposant:

2.1.1.1

de procédures opérationnelles d'intervention pour les entreprises en difficulté dans les domaines d'analyse d'entreprise, d'amélioration de la gestion (comptabilité, gestion des stocks, etc...) et pour le suivi des entreprises nécessitant une assistance légère.

2.1.1.2

de procédures opérationnelles d'intervention pour les entreprises nouvelles dans les domaines d'obtention de financement, de supervision de la réalisation de travaux de génie civil, de préparation de contrats d'achat et de contrôle des points sensibles avant leur mise en route.

2.1.1.3

d'un personnel formé dans le domaine d'analyse, de management et d'audit technique d'entreprises.

2.1.1.4

d'une capacité à prospecter le marché de services, à participer à la négociation et à la vente de ces services.

2.1.1.5

de procédures internes visant à contrôler la qualité des services fournis auprès des clients et

2.1.1.6

de structures organisationnelles souples et d'effectifs adaptés en qualité et en quantité à l'évolution des besoins.

2.1.2

Un plan d'action correspondant à la mise en oeuvre des programmes de réhabilitation des unités financées par la ligne KfW et de réalisation des unités financées par les lignes IDA, OPEP et BAD.

2.1.3

Formation de l'ensemble du personnel dans les domaines d'analyse, du management et d'audit technique d'entreprises.

2.2 Produits obtenus et difficultés rencontrées

2.2.1 produit 2.1.1

Un département chargé de l'assistance renforcé et autonome disposant:

Ce produit est partiellement réalisé. Il est divisé en six sous-produits: chacun est traité ci-dessous.

2.2.1.1 & 2 sous-produits 2.1.1.1 & 2.1.1.2

de procédures opérationnelles d'intervention pour les 2.1.1.1 entreprises en difficulté.....

2.1.1.2 entreprises nouvelles....

Comme indiqué dans le rapport d'avancement qui a arrêté la situation du projet au 31 décembre 1987, ces deux sous-produits étaient presque réalisés à cette date. Au moment de la rédaction de ce rapport, les fiches et les formulaires, ainsi que les procédures opérationnelles, pour les entreprises en difficulté aussi bien que pour les entreprises

nouvelles, ont été préparées, puis actualisées et sont maintenant disponibles dans leurs versions définitives.

2.2.1.3 sous-produit 2.1.1.3

d'un personnel formé dans le domaine d'analyse, du management et d'audit technique d'entreprises,

Le personnel de la Division Assistance aux Entreprises est formé dans le domaine d'analyse, du management et d'audit technique d'entreprises, mais le niveau général de cette formation est insuffisant. Ceci est dû essentiellement au retard dans le démarrage de la formation et au nombre relativement faible de dossiers traités pendant la période de formation. La formation du personnel de la Division sera traitée ci-dessous, dans le paragraphe numéro 2.2.3.

2.2.1.4 & 5 sous-produits 2.1.1.4 & 2.1.1.5

La réalisation de ces deux sous-produits dépendait de la mise en place par la Direction Générale du CEPI de la structure commerciale et de la structure du contrôle interne de qualité de la prestation des services. Ces structures ont été mises en place à la fin du mois d'octobre 1987, mais ne sont toujours pas opérationnelles.

2.2.1.4.1 sous-produit 2.1.1.4

d'une capacité à prospecter le marché de services, à participer à la négociation et à la vente de ces services,

L'absence d'une structure opérationnelle de prospection du marché des services a fait cruellement défaut depuis le mois d'avril 1987, quand la Banque de Développement du Mali a remis en question les accords négociés en 1986. Il fallait désormais partager le marché de services d'assistance entre le

CEPI et l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (IPGP). Du début du mois d'avril, quand cette nouvelle mesure a été portée à la connaissance du CEPI, à la fin du mois de juin, quand les négociations entre le CEPI et l'IPGP ont pris fin, il n'y a pas eu de véritables actions d'assistance organisées sur la base de contrats signés. Il a fallu attendre le mois d'août pour la signature du premier contrat d'assistance.

A la fin du mois de juin, il a été constaté que le CEPI et l'IPGP n'allaient pas arriver à un accord satisfaisant pour les deux organismes. Une lettre du CEPI, adressée à la Banque de Développement du Mali et datée du 13 juillet 1987, propose, qu'étant donné la situation de non-accord décrite dans les compte-rendus de réunion CEPI-IPGP des 16 et 28 mai 1987, qu'un marché séparé pour 18 entreprises soit signé entre le CEPI et la BDM. Entretemps, il a fallu travailler en marge du système tel que prévu par la BDM dans l'attente d'une réponse à cette lettre qui, jusqu'à ce jour, est restée sans suite.

A partir de juillet 1987, la BDM n'a plus été capable d'honorer ses engagements en Chambre de compensation avec les autres banques de la place et a cessé de débloquer les financements de fonds de roulement des entreprises industrielles que le CEPI allait assister. De plus, le programme de réhabilitation à financer par la Kreditanstalt für Wiederaufbau ne démarrait pas, faute d'un accord entre la BDM et la KfW. Ces états de fait ont montré clairement que la Banque de Développement du Mali n'allait plus jouer le rôle d'inter-médiaire puissant entre le CEPI et les promoteurs industriels comme il avait été prévu depuis le mois de février 1986, quand les négociations CEPI - BDM avaient commencé.

En l'absence de contrats signés, tel que prévus par le projet d'accords de 1986 entre le CEPI et la BDM, et en l'absence

au CEPI d'une structure opérationnelle pour la prospection du marché des services, le projet a essayé de combler ce vide. La Division Assistance aux Entreprises a préparé une liste des entreprises que le CEPI proposait d'assister. A partir de cette liste, acceptée et approuvée par la Direction du CEPI, le projet, en la personne de l'Expert en Gestion, a organisé la prospection de la clientèle, la négociation et la vente de contrats d'assistance. Il a même organisé la transmission et le transfert, de chez le promoteur jusqu'au service de la comptabilité du CEPI, des sommes perçues à la signature de ces contrats.

Les deux premiers contrats d'assistance ont été signés en août 1987, cinq mois après la date à laquelle le CEPI aurait dû avoir sept ou huit contrats signés en main. Les premières actions d'assistance à mener sous contrat avaient été prévues pour le mois de mars 1987. Entre janvier et août 1987, il n'y a pas eu au CEPI d'actions d'assistance aux entreprises sur base de contrats signés. A l'exception, toutefois, d'une action démarrée en 1985, d'une mission de prospection d'entreprises en dehors de Bamako et d'un grand nombre de visites d'entreprises dans Bamako même.

Pour des raisons externes au projet explicitées ci-dessus, le début des actions à mener sous contrat était retardé de plus de cinq mois. De plus, ce début d'assistance en août 1987 était bien timide par rapport à ce qui avait été prévu, à juste titre, par la Mission d'Evaluation/formulation de décembre 1986. En effet, au moment où le CEPI a signé le premier contrat d'assistance avec un promoteur industriel, le CEPI, sous l'égide de la Banque de Développement du Mali, aurait déjà dû être au travail avec 15 à 18 entreprises.

2.2.1.5.1 sous-produit 2.1.1.5

de procédures internes visant à contrôler la qualité des services fournis auprès des clients et

Ce sous-produit, qui dépendait pour sa réalisation de la mise en place par la Direction du CEPI d'une structure opérationnelle de contrôle interne de la qualité de la prestation de services, n'est pas réalisé. La personne nommée à ce poste est actuellement boursière aux Etats Unis, depuis 1985; et, d'après son programme, il ne rentrera au Mali qu'en juillet 1988.

Afin de pallier à cette carence, le personnel de la Division Assistance aux Entreprises et le projet tiennent des réunions hebdomadaires de mise au point des programmes d'assistance fournis aux entreprises industrielles par les cadres de la Division. De plus, en dehors des obligations contractuelles liant les promoteurs et le CEPI, la Division et le projet contactent régulièrement les promoteurs des entreprises assistées afin de les écouter et de modifier au besoin les programmes d'assistance en fonction de leur desiderata et des besoins de leurs entreprises.

Ceci ne représente pas le sous-produit tel que décrit dans le document du projet, mais a servi et servira jusqu'au moment où la structure prévue deviendra opérationnelle. A ce moment-là, il faudrait que le CEPI songe à développer les procédures nécessaires en corrélation avec les réalités de ses programmes de prestations de services: études et assistance.

2.2.1.6 sous-produit, 2.1.1.6

de structures organisationnelles souples et d'effectifs adaptés en qualité et en quantité à l'évolution des besoins.

Il est extrêmement difficile pour la Direction du CEPI d'accepter une "structure organisationnelle souple". Au contraire, suite au remaniement du mois d'octobre 1987, il y a plus de cloisonnement qu'avant et avec davantage de chefs.

Ce qui a étonné le projet est que cette difficulté s'est manifestée au sein même de la Division Assistance aux Entreprises.

En effet, au niveau du CEPI il y a un cloisonnement entre Divisions: le personnel d'une Division ne travaille pas dans une autre. Dans la Division Assistance aux Entreprises un agent chargé d'un dossier ne travaille pas sur les dossiers d'un autre agent.

Il y a des degrés de différence entre les deux positions, celle de la Direction et celle de la Division, mais il est certain que l'idée d'un "responsable de dossier" devenant "personne ressource" pour le "responsable" d'un autre dossier a pris énormément de temps avant de n'être que partiellement acceptée. De fait, le poste "responsable de dossier" est passé dans le système de fonctionnement de la Division, alors que le poste "personne ressource" n'est une réalité que sur le papier. Tout se passe comme si les deux fonctions étaient perçues dans une optique hiérarchique et que le passage "souple" de l'une à l'autre soit difficile à accepter, voire à concevoir.

Les "personnes ressources" ne sont pas consultées de façon systématique et régulière par leurs "responsables de dossiers". Quand le "responsable" est en congé, en mission ou simplement absent, ses "personnes ressources" ne sont pas au courant du dossier et ne sont ni en mesure d'assister le promoteur, ni d'éclairer la Direction du CEPI en ce qui concerne son évolution.

Les notions de travail d'équipe et de polyvalence des fonctions semblent difficiles à introduire dans une tradition fortement marquée par la hiérarchisation.

Les effectifs de la Division sont relativement bien adaptés en quantité à l'évolution des besoins, mais le contrôle des fiches de visite d'entreprise démontre que, sur le plan de l'assistance aux entreprises, les chefs (il y a en trois), ne sont pas opérationnels. Un chef, le "Senior Consultant", pour une Division composée de lui-même et sept consultants, serait suffisant. Trois chefs non-opérationnels pour cinq consultants opérationnels est une aberration sur le plan du management, de l'utilisation des ressources humaines et de l'efficacité simple.

Si les deux chefs intermédiaires étaient aussi opérationnels sur le plan de l'assistance aux entreprises que les cadres, la situation serait la même que celle d'un grand cabinet de consultants avec des "Seniors", des "Juniors" et des consultants. Mais, dans de tels cabinets les "Juniors" sont des consultants opérationnels comme les autres: ils sont responsables de tâches de coordination et de vérification en plus comme justificatifs de leur prime.

La qualité des effectifs laisse à désirer. Il manque au CEPI un véritable "Senior Consultant" autour duquel la Division devrait être articulée. Il manque aussi, à tous les cadres de la Division, une expérience personnelle en entreprise. Sans avoir jamais travaillé en entreprise, il leur est demandé d'analyser des situations d'entreprise, diagnostiquer les problèmes et enfin de "conseiller" pour une application et une efficacité immédiates afin de remplir leur rôle de "consultant"!

2.2.2 produit 2.1.2

Un plan d'action correspondant à la mise en oeuvre des programmes de réhabilitation des unités financées par la ligne KfW et de réalisation des unités financées par les lignes IDA, OPEP et BAD.

Ce produit a été réalisé pour les programmes à financer par la Kreditanstalt für Wiederaufbau et par la Banque Mondiale (IDA), mais ce plan d'action est resté lettre morte à cause de ce qui a été décrit à-propos de la Banque de Développement du Mali dans la section 2.2.1.4.1. Etant donné qu'il faut avoir un partenaire bancaire en place pour la préparation d'un plan d'action pour la réalisation des unités à financer par les lignes OPEP et BAD et que ce partenaire, la BDM, n'est pas actif en ce moment à cause d'une restructuration de ses affaires, la deuxième partie de ce produit ne sera pas réalisée pendant la durée de ce projet.

2.2.3 produit 2.1.3

Formation de l'ensemble du personnel dans les domaines d'analyse, du management et d'audit technique d'entreprises.

Ce produit est partiellement réalisé. Cinq cadres sont formés et opérationnels. Trois remarques sont à formuler concernant cette formation.

1. Le niveau de formation des cadres de la Division est encore relativement faible à cause de la durée de cette formation. En effet, la méthode choisie étant la formation "sur-le-tas", le niveau à escompter était fonction de la richesse du programme: c'est-à-dire du nombre de

casiers valablement traités par chacun pendant la durée

de l'exercice. Malgré le retard dans le démarrage du programme d'assistance et, par voie de conséquence, le retard dans le traitement de dossiers d'assistance par les cadres à former, il est à constater que les cinq cadres opérationnels sur le plan assistance aux entreprises font un travail qui est assez correct et qui, dans la majorité des cas, est satisfaisant pour le client.

2. Le nombre de cadres formés est bien plus faible que prévu dans les estimations du début. Ceci aussi est dû au retard dans le lancement des activités d'assistance et au volume des activités une fois lancées. En effet, trois des cinq cadres opérationnels ont été recrutés spécifiquement pour l'assistance aux entreprises et deux d'entre eux ont été recrutés en mai 1987. Etant donné que le recrutement de nouveaux cadres était subordonné par la Direction du CEPI à la signature de contrats d'assistance et étant donné qu'au moment de la rédaction de ce rapport il n'y a eu que 14 contrats signés, il n'est pas étonnant que le nombre de cadres formés soit resté faible.

3. La formation des cadres de la Division n'a pas eu comme conséquence la formation d'une équipe. Ceci est visible dans les attitudes des uns par rapport aux autres. En effet, les cadres opérationnels se distinguent des non-opérationnels par leur façon de travailler et de se soucier des promoteurs et entreprises au-delà de leurs dossiers. De plus, quatre des cinq premiers ont compris que les "fiches de visite" et les rapports de mission les aident dans leur travail. Les non-opérationnels ne remplissent que peu ou pas de fiches et ne font pas de rapports par écrit. Ceci est visible aussi par la manière dont les informations sont classées à l'intérieur de la Division. Au lieu

d'utiliser le classeur à quatre tiroirs prévu pour le classement des dossiers d'assistance, chaque cadre garde ses dossiers dans ses tiroirs, ou ailleurs, les soustrayant ainsi à l'utilisation de ses collègues, "personnes ressources", ou de la Division en général.

Pour que la Division puisse disposer "d'un personnel formé" (Cf. supra 2.2.1.3) dans des domaines pré-cités, il a fallu organiser sa formation sur place afin d'avoir ce personnel disponible pour le programme de travail prévu (KfW, IDA, et al). A cet effet, il était prévu que le personnel international du projet continuerait à former les cadres déjà en voie de formation et que ces cadres formeraient, à leur tour, des cadres recrutés spécialement pour ce programme d'assistance.

Ceci a été suivi partiellement, c'est-à-dire que le personnel international, tout en assurant la formation des cadres déjà en place, a également assuré la formation des cadres nouvellement recrutés. Si le programme avait démarré au moment prévu, les uns auraient probablement été suffisamment formés pour assurer une partie de la formation des autres.

Le retard dans la signature des contrats d'assistance et, par voie de conséquence, celui du démarrage effectif du programme d'assistance aux entreprises à réhabiliter ou en voie de création est la cause unique du retard dans le démarrage de la formation sur-le-tas du personnel affecté à la Division Assistance aux Entreprises. Bien avant janvier 1987, le personnel de base, tant national qu'international, était en place et prêt à fonctionner sur les programmes de réhabilitation et de réalisation d'entreprises industrielles.

De plus, dans le cadre du projet, un séminaire de formation des cadres de la Division était prévu pour le mois d'octobre 1987 avec un mois de préparation qui devait commencer en septembre. Il a dû être reporté à janvier 1988 afin que les cadres de la Division participant au séminaire puissent développer quelques dossiers d'assistance à traiter en étude de cas durant le mois de préparation et pendant les huit jours de séances de travaux de ce séminaire.

Ce séminaire, animé par un Consultant recruté par l'ONUDI, a été un réel succès comme l'a prouvé l'amélioration des rendements des cadres ainsi que leurs changements d'attitude enregistrés depuis cette rencontre. La méthode choisie par le projet, l'étude de cas d'assistance récente, a fourni aux participants un jeu de paramètres à l'intérieur duquel ils avaient la possibilité de faire une auto-analyse de leurs expériences d'assistance aux entreprises.

La préparation des cas était laissée aux soins du responsable de chaque dossier, mais avec les conseils et sous la supervision du Consultant. Faute d'un plus grand nombre de cas assez approfondis d'assistance, il n'y a eu que sept études présentées pendant les séances. Ces cas ont été toutefois traités avec une très grande rigueur par les quatre "responsables" qui les ont préparés, ainsi que par le Consultant et les autres participants.

Les autres participants, les membres de la Division Assistance aux Entreprises qui n'avaient pas de cas d'assistance à traiter, le personnel international du projet et deux entrepreneurs de la place, non-impliqués dans les cas présentés,

ont contribué à l'auto-analyse. La présence des deux entrepreneurs a été hautement appréciée à cause de la compétence avec laquelle ils ont su développer le point de vue des promoteurs, clients du CEPI.

Un des résultats immédiats de ce séminaire a été une refonte de la pensée de la Division Assistance aux Entreprises en ce qui concerne le type de contrat que le CEPI proposait aux promoteurs. Les contrats proposés jusque-là étaient renouvelables et d'une durée d'un an. Aujourd'hui, des contrats allant de quelques jours à quelques semaines de durée sont proposés pour les services ponctuels d'assistance.

Cette orientation correspond à un état d'esprit chez les clients. En effet, les promoteurs préfèrent le contrat de courte durée parce qu'ils arrivent à mieux contrôler les résultats. Ils viennent ensuite demander d'autres services, quand le premier travail a été bien fait.

Le CEPI, aussi, trouve son avantage dans ce type de contrat parce que les paiements et les prestations se font de façon presque simultanée: l'argent nécessaire pour la réalisation du programme d'assistance est versé au CEPI, par le promoteur, quand les travaux doivent démarrer. Ceci évite, au CEPI, l'obligation de faire des prévisions de trésorerie et assure la disponibilité des sommes nécessaires pour le bon déroulement du programme.

Le contrat à longue durée était valable pour le CEPI quand il y avait un financement prévu et quand le bailleur de fonds avait le pouvoir d'exiger du promoteur la signature d'un tel contrat et d'en assurer le paiement. Quand le promoteur doit

payer lui-même pour le service, de sa poche et sans financement. les contrats de courte durée trouvent davantage de clients.

Un autre résultat du séminaire a été l'acceptation par la Division de l'idée qu'un "responsable de dossier" peut être quelqu'un d'autre qu'un économiste-gestionnaire. En effet, en dépit de toutes les explications de ce projet, du projet précédent et de la SODI (société française ayant effectué, en 1984, l'audit structurel du CEPI), les dirigeants de la Division restaient persuadés qu'un dossier ne pouvait être traité que par un économiste-gestionnaire. Il est maintenant admis que le "responsable du dossier" doit être celui qui a le plus de connaissances dans le domaine le plus important à traiter - technique ou gestion - dans l'entreprise à assister. La Division a compris que même la psychologie du promoteur est à tenir en ligne de compte; les affinités réelles ou potentielles entre le promoteur et un consultant sont à prendre en considération lors de la désignation d'un responsable de dossier.

3. OBJECTIFS REALISES

3.1 Objectif immédiat

Développer la capacité du CEPI à faire des prestations de service en

1. analyse d'entreprise,
2. assistance à la gestion d'entreprise,
3. assistance technique en matière de production et d'entretien pour un ensemble de 15 entreprises existantes et
4. suivi de réalisation pour un ensemble de 3 entreprises nouvelles.

Cet objectif est partiellement réalisé. Au départ, quand le document du projet a été préparé, il a semblé à tout le monde que l'objectif était totalement réalisable dans les délais impartis. Avec beaucoup d'effort, bien sûr, mais sans grand doute à-propos des résultats au bout du chemin.

Il fallait compter, aussi, sur un certain nombre de facteurs externes au projet:

1. la mise en place, à la BDM, des programmes KfW et IDA de réhabilitation et de réalisation d'entreprises industrielles.
2. la coopération entre la BDM et le CEPI en ce qui concerne l'exécution de ces programmes.
3. l'affectation par le CEPI, pour l'exécution du programme d'assistance aux entreprises, d'une partie non-négligeable des ressources fournies par la subvention qui lui était allouée par la Banque Mondiale. A savoir une partie des 47 millions de francs CFA (crédit CEPI/3B) prêtés par la Banque Mondiale au Gouvernement Malien pour le CEPI dans

son action d'assistance aux PME. Somme que le CEPI a recue et dépensée.

4. la mise à la disposition du projet, par le CEPI, des homologues, des locaux, du matériel, des fournitures et la couverture des dépenses encourues pour la participation du personnel national aux activités nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Heureusement, des homologues, des bureaux, du matériel, etc. ont été mis à la disposition du projet parce que rien d'autre n'est venu. Le fait que les programmes KfW et IDA et la coopération CEPI - BDM n'ont pas vu le jour a été traité en chapitre 2. Le moment est maintenant venu de discuter l'allocation des ressources mises à la disposition du CEPI par la Banque Mondiale.

En décembre 1986, lors des travaux de la Mission d'évaluation/formulation du PNUD New York, la Représentation de la Banque Mondiale au Mali a marqué son accord de principe sur la méthode de déboursement au CEPI de ce crédit. En dehors des fonds réservés pour le programme du SERVULART (crédit SERVULART/44) et pour le crédit CEPI/3A (couvrant des dépenses déjà effectuées lors de l'exercice précédent), le CEPI devait facturer, sur le crédit CEPI/3B (47 millions de francs CFA), ses services d'assistance aux entreprises, en heures d'homme, en frais de mission, de transport, de rédaction de rapports, etc., tout comme un cabinet de consultants.

Lors de sa mission à Bamako, le Superviseur du crédit 986 de la Banque Mondiale a annoncé et confirmé dans son "aide mémoire" du 2 avril 1987 que cette tranche des 47 millions de francs CFA était une ligne de crédit ouverte au CEPI et que les débours

n'avaient à être justifiés que par un rapport trimestriel du CEPI à l'IDA sur la situation des entreprises assistées et sur l'évolution du budget consacré à ces actions spécifiques.

En vain, le projet a lutté contre cette décision. En date du 31 mars le projet et le Superviseur se sont rencontrés. Lors de cette réunion, le projet, après avoir plaidé la nécessité d'un système de facturation régulière avec factures à soumettre à la Représentation de la Banque Mondiale pour les services rendus par le CEPI aux entreprises financées par la ligne N°986, a entendu le Superviseur dire qu'un rapport trimestriel était demandé, mais rien d'autre. Les arguments du projet pour une exigence de la part de la Banque Mondiale d'une présentation comptable telle celles utilisées par les cabinets de consultants ont été refusés par le Superviseur parce que ce crédit pour le CEPI représentait "un cadeau de départ" de la part de la Banque Mondiale, qui n'avait pas l'intention de continuer à soutenir des activités du CEPI au-delà de l'année 1987.

Au lieu d'exiger que ce cadeau de départ soit utilisé comme base d'une comptabilité saine et transparente, la Banque a préféré laisser à la Direction du CEPI le soin de sa comptabilisation. Les résultats sont là: la Direction du CEPI a refusé de participer financièrement au programme d'assistance pour les entreprises financées par la ligne IDA N 986. Seules, deux missions, une de prospection en avril 1987 et une d'assistance en décembre 1987 - janvier 1988, ont été financées par le CEPI pour un montant ne dépassant pas 1,4 millions de francs CFA; les trois autres missions d'assistance ont été financées par les promoteurs eux-mêmes.

A différentes reprises, la Division a proposé des départs en mission afin d'avancer son programme d'assistance. La Direction, sauf dans les deux cas cités ci-dessus, a refusé de financer, voire même de préfinancer, ces missions; mettant le programme de plus en plus en retard. En conséquence, les entreprises en dehors de Bamako ont été sacrifiées faute de ressources disponibles. En décembre 1987, lors d'une séance d'information avec un consultant du Fonds Européen de Développement, lui-même Contrôleur du CAPME (équivalent du CEPI au Cameroun) une discussion sur les procédures des deux organismes a entraîné une question adressée au Chef Comptable du CEPI. A savoir, quelle était la procédure qu'il suivait pour l'utilisation de la subvention de la Banque Mondiale? La réponse fut qu'il n'avait pas la responsabilité de la comptabilité de cette subvention et qu'il ignorait les montants dépensés comme il ignorait leurs affectations.

Quelles que soient les raisons d'une telle situation, les actions de la Division Assistance aux Entreprises ont indéniablement été handicapées par le manque de fonds disponibles pour les missions d'intervention.

3.1.1 Analyse d'entreprise

Cette expertise est certainement celle dont la capacité a été le mieux développée au sein du CEPI. Les cadres de la Division ont eu plus de formation et d'expérience dans cette discipline que dans les autres à cause des délais dans le démarrage des programmes de réhabilitation et de réalisation. En attendant la signature des premiers contrats d'assistance, chaque cadre opérationnel a eu le temps nécessaire de participer à un certain

nombre d'analyses d'entreprises, puis d'en faire au moins une lui-même de l'entreprise pour laquelle il devenait le "responsable de dossier".

Certaines analyses d'entreprises à Bamako ont été faites de façon spéculative, au temps où le CEPI et la Division Assistance aux Entreprises espéraient une action jointe avec la BDM. Les analyses les plus importantes et les plus instructives pour les cadres étaient certainement celles qu'ils ont faites pour les entreprises qu'ils ont assistées, puis présentées comme cas à étudier pour le Séminaire de formation en janvier - février 1988.

La capacité actuelle du CEPI à faire des prestations de service en analyse d'entreprise est à la hauteur de la demande pour autant qu'il n'y ait pas de reprise en grand des actions prévues au début de 1987. Les cinq cadres opérationnels risqueraient d'être saturés avec quelques dossiers de plus, s'il n'y avait pas de renforts formés disponibles à proximité. Si deux des chefs de la Division devenaient opérationnels et s'ils acquerraient de l'expérience dans l'analyse d'entreprise, le CEPI aurait suffisamment de capacité dans ce domaine pour faire face à cinq ou six dossiers de plus, c'est-à-dire 40% de plus qu'actuellement; 20 dossiers actifs au lieu de 14. Ceci ne ferait qu'une moyenne de trois dossiers actifs par cadre: un chiffre qui n'est pas irréaliste.

Si l'utilisation rationnelle des "personnes ressources" devenait une réalité, le nombre de dossiers que le CEPI pourrait traiter augmenterait. Si jamais l'idée du décloisonnement du CEPI était acceptée, le nombre de "personnes ressources" potentielles serait multiplié par trois ou quatre. Les deux

choses combinées - l'utilisation rationnelle des "personnes ressources" et le décloisonnement du CEPI - permettraient le traitement d'encore davantage de dossiers sans augmenter le nombre des effectifs du CEPI.

3.1.2 Assistance à la gestion d'entreprise

En général, cette expertise n'est pas suffisamment développée chez les cadres de la Division Assistance aux Entreprises et, comme annoncé ci-dessus, pas du tout aussi développé que celle de l'analyse. Ceci est dû, en plus du retard dans le démarrage du programme d'assistance, au fait qu'il fallait convaincre des clients qu'ils avaient besoin d'assistance à la gestion au lieu de l'avoir imposé par la BDM comme condition sine qua non pour les déblocages ultérieurs de tranches de crédit. Convaincre un promoteur qu'il a besoin d'assistance à la gestion, puis le convaincre qu'il faut qu'il paie pour cette assistance est beaucoup lui demander.

Il n'y a que six des 14 dossiers actifs où l'assistance à la gestion a fait réellement partie des travaux du "responsable de dossier". Dans les autres contrats cet aspect a été ignoré ou n'a pas fait partie du contrat. Quatre cadres ont été formés sur cinq de ces six dossiers.

Les cinq dossiers mentionnés ci-dessus auxquels s'ajoutent deux autres pour lesquels les aspects d'assistance à la gestion ont été ignorés ont été présentés lors du Séminaire de Formation de janvier - février 1988. Tous les sept dossiers ont été analysés - avant, pendant et après le séminaire - afin d'apprécier les capacités de chaque promoteur à gérer son entreprise.

La capacité réelle du CEPI à offrir un service en assistance à la gestion est fonction de la capacité des quatre cadres formés à le fournir. Leur niveau de formation et leur nombre empêcheraient le CEPI d'entreprendre le volume d'actions prévues au début de 1987. Etant donné l'orientation des contrats d'assistance signés récemment entre le CEPI et les promoteurs et étant donné le rythme d'activité commerciale au CEPI, la capacité du CEPI dans ce domaine est probablement à son niveau optimal, mais pas au niveau escompté au début de 1987.

3.1.3 Assistance technique pour 15 entreprises

Ce sous-objectif sort en droite ligne des négociations de 1986 entre le CEPI et la BDM et incorpore 15 entreprises à réhabiliter choisies par la BfW parmi celles qu'elle avait financées auparavant dans le cadre de son action jointe avec la BDM. Etant donné que le programme d'assistance à ces 15 entreprises n'a pas démarré en 1987, mais en 1988, et que les termes de ce nouveau programme ne comprenait plus le CEPI comme intervenant, ce sous-objectif n'a pas été réalisé comme escompté. Il n'y a donc pas eu "un ensemble de 15 entreprises existantes" dans lesquelles le projet a essayé de développer la capacité du CEPI à faire des prestations de services "en matière de production et d'entretien".

Par contre, le projet, sans le concours de la BDM et presque sans aide financière de la part du CEPI, a aidé le CEPI, via sa Division Assistance aux Entreprises, à développer sa capacité à faire des prestations de service dans ce domaine. Ceci a été fait au cours d'actions d'assistance dans dix entreprises où les promoteurs ont payé afin de bénéficier des services offerts.

Pour neuf des dix entreprises, l'assistance a commencé depuis le mois d'août 1987: la dixième étant celle que la Division assiste depuis 1985.

Deux des entreprises dans lesquelles la Division a travaillé font partie du lot des 15 entreprises financées à l'origine par la KfW et une de ces deux est sur la liste de celles qui pourraient bénéficier d'un nouveau crédit, mais l'assistance fournie par le CEPI a été sollicitée et payée par les promoteurs de ces entreprises.

A partir de la base actuelle, le CEPI peut vendre et effectuer valablement ses services d'assistance technique en matière de production et d'entretien, surtout aux boulangeries mécanisées du Mali. En effet, étant donné la demande de la part des boulangers actuels ou potentiels pour des services dans ces domaines et étant donné l'absence de structures privées adéquates pour satisfaire cette demande, la Division Assistance aux Entreprises a créé une petite cellule composée de deux techniciens spécialisés. Après signature d'un contrat avec le promoteur, la Division loue les services de cette cellule pour des actions ponctuelles. En partant de la présente base, le CEPI pourrait très bien continuer à développer sa gamme de services techniques à offrir aux promoteurs industriels maliens. Le CEPI ne dispose pas de toute la capacité qu'il lui faudrait en assistance technique, mais la capacité actuelle n'est pas négligeable: les services déjà rendus aux entreprises ont permis des réalisations d'un chiffre d'affaires de l'ordre de 60 millions de francs CFA. Pour ce rendement, le CEPI a facturé 8 millions de francs CFA.

3.1.4 Suivi de réalisation de 8 entreprises

Ce sous-objectif est aussi le résultat des négociations entre le CEPI et la BDM; cette fois pour la réalisation d'actions pour les entreprises financées par la ligne N°986 de l'IDA (Banque Mondiale). Comme pour le précédent poste, ce programme ne s'est pas matérialisé; toutes les actions, sauf une, ont été financées par les promoteurs. Malgré cela, le projet a assisté la Division Assistance aux Entreprises à développer ses capacités de suivi de réalisation de petites entreprises en voie de création par une action sur cinq unités nouvelles, d'une unité en extension et d'une unité en voie de réouverture, soit un total de sept unités assistées.

Comme il a été dit pour le précédent sous-objectif la base est là, pas aussi large que prévue, mais suffisamment solide pour que le CEPI puisse bâtir dessus.

4. CONSTATATIOS ET LECONS A TIRER

4.1 Constatations

4.1.1 Une chaîne n'est pas plus solide....

La chaîne d'actions logiques pour le bon déroulement du projet MLI/86/018 avait été construite tout au long de l'année 1986. En décembre 1986, lors des travaux de la Mission d'Evaluation/formulation, cette chaîne d'actions a été examinée minutieusement et trouvée solide. Tellement solide que personne n'a fait la remarque que la faiblesse d'un maillon de cette chaîne pourrait avoir une influence négative sur la réalisation des objectifs du projet.

Pas un, mais plusieurs maillons de cette chaîne se sont révélés faibles, cassants ou déformés lors du déroulement du projet. Examinons ensemble les maillons principaux, la solidité de chacun et son influence sur le déroulement du projet. 4.1.1.1 Les accords CEPI - BDM

A partir du début de l'année 1986, le CEPI et la BDM ont préparé ensemble la mise en route des programmes d'assistance prévus pour les entreprises financées par les lignes de crédit KfW et IDA. Diverses dates de démarrage de ces programmes ont été avancées mais, en fonction des probabilités, la BDM, fin novembre 1986, a annoncé le démarrage pour la fin février 1987 du programme à financer par la KfW et pour le courant du premier semestre du programme d'assistance aux entreprises financées par la ligne N 986 de l'IDA.

Pour la raison évoquée ailleurs - la remise en question, par la BDM, en avril 1987, de ses accords avec le CEPI concernant le

rôle du CEPI dans les programmes pré-cités - le maillon qui garantissait au CEPI, et au projet, une base de 23 entreprises à assister a été enlevé de la chaîne.

Ce maillon n'a été remplacé par rien de semblable, ni en nombre d'entreprises à assister, ni en garantie de paiement pour les services d'assistance et certainement pas en ce qui concerne la garantie ferme d'un calendrier de programmes d'assistance. Par rapport aux prévisions, le changement de ces trois facteurs a eu pour effet direct

1. un retard de cinq mois dans le démarrage d'un programme d'assistance de substitution (de mars à août),
2. une réduction de 40% dans le nombre d'entreprises assistées (de 23 à 14) et
3. une réduction de 70% dans les montants des contrats du CEPI pour la prestation de services d'assistance (de 27 à 8 millions).

(copies des échanges de correspondance CEPI - BDM à ce sujet se trouvent dans le dossier "BDM" du projet)

4.1.1.2 Les accords CEPI - Banque Mondiale

Ce maillon doublait en quelque sorte le maillon précédent en ce qui concerne des ressources nécessaires pour le bon déroulement du programme de réalisation des unités financées par le crédit N 986 de la ligne IDA. Il n'avait pas été prévu avant la fin du mois de décembre 1986, mais il fournissait une espèce de filet de sécurité en cas de besoin.

Malheureusement, le Superviseur de cette ligne de crédit n'a pas exigé l'utilisation d'une somme fixe ou d'un pourcentage de ce crédit pour subvenir aux besoins des actions d'assistance. Il n'a même pas exigé qu'une situation financière soit publiée trimestriellement par le CEPI indiquant le degré de participation de cette subvention dans l'effort du CEPI en assistance aux entreprises financées par la ligne N°986 de l'IDA. Ce qui a été "indiqué" par le Superviseur était "qu'il serait souhaitable que le CEPI fournisse à l'IDA un rapport trimestriel (le premier devant intervenir en juin 1987) sur la situation des entreprises qu'elle (l'IDA) assiste et sur l'évolution du budget consacré à cet effet". (voir AIDE - MEMOIRE, Banque Mondiale, 2 avril 1987)

Etant donné que les "rapports" en question n'ont pas été publiés ou communiqués au projet, le projet ne peut que constater qu'il n'y a pas eu de véritable financement d'un programme d'assistance aux entreprises ayant bénéficié d'un crédit en provenance de la ligne N°986 de l'IDA. En tout et pour tout, en assistance à ces entreprises, le CEPI, pour un montant ne dépassant pas 1,4 millions de francs CFA, a financé:

1. En avril 1987, une mission de prospection de 13 jours pour quatre cadres et un chauffeur, y compris frais de mission, etc. et
2. En décembre 1987 - janvier 1988, une mission d'assistance de 32 jours pour un cadre et un chauffeur et de 17 jours pour un autre cadre, y compris frais de mission, etc. Ceci ne représente en aucun cas la "partie importante" des ressources annoncées par la Représentation de la Banque Mondiale à la Mission d'Evaluation/formulation en décembre 1986.

ni le filet de sécurité que représentait la décision, en mars - avril 1987, du Superviseur de la ligne N° 986.

La décision de la Direction du CEPI de ne pas affecter ces ressources au programme d'assistance aux entreprises ayant bénéficié d'un crédit en provenance de l'IDA a freiné les activités de la Division Assistance aux Entreprises. En conséquence, le programme de formation des cadres de la Division et le développement de la capacité du CEPI à fournir des prestations de services en assistance aux entreprises ne sont que partiellement réalisés.

4.1.1.3 Les nouvelles structures du CEPI

La restructuration du CEPI, décrétée en décembre 1986, a été suivie de mesures d'exécution en octobre 1987, mais, à part la création de nouveaux postes et la nomination de nouveaux chefs pour ces postes, il n'y a pas eu de changement dans le mode d'opération du CEPI. Les postes pour lesquels le projet avait un intérêt direct -

1. la prospection du marché des prestations de services 2. le contrôle de la qualité des services fournis -
sont pourvus, mais ni les structures, ni les personnes ne sont opérationnelles à ce jour.

Etant donné les problèmes que le CEPI a connus pour la vente de ses services en 1987 - les services d'assistance ont été vendus par l'Expert en Gestion du projet, faute d'autre possibilité - une structure commerciale opérationnelle aurait pu aider à vendre tous les services du CEPI. Du moins, elle aurait pu bénéficier de l'aide de l'Expert en Gestion. En tout état de cause, cette structure, si elle avait été opérationnelle en 1987,

aurait pu être extrêmement utile au CEPI en rentabilisant les heures de travail disponibles chez ses agents.

La valeur d'une structure de contrôle de qualité des prestations de services a été mise en évidence lors du Séminaire de Formation de janvier - février 1988 quand chaque entreprise assistée a été visitée par le Consultant. Pour chaque "responsable de dossier" il a joué le rôle d'inspecteur de qualité et a conseillé les "responsables" individuellement à-propos de la qualité de leurs services. Pendant les séances de synthèse du Séminaire, il a pu présenter un résumé de leurs prestations. Ceci a permis une "correction du tir" pour les programmes d'assistance tant de la part de la Division que de la part de chaque "responsable de dossier".

Une telle structure, opérationnelle et dynamique, pour-rait être d'une très grande utilité pour le CEPI.

1. La recherche chez le client de son appréciation de la prestation des services des agents du CEPI,
2. la vérification par le contrôleur des affirmations du client,
3. la vérification du contenu des rapports du "responsable de dossier",
4. la confrontation de ces divers éléments et
5. le résumé fait par le contrôleur aux différentes instances impliquées - client, "responsable", Direction du CEPI - pourrait avoir l'effet attendu: une meilleure prestation et

une meilleure renommée pour le CEPI sur le marché de services à Bamako et au Mali.

4.1.1.4 Les accords CEPI - PNUD - ONUDI

Dans l'ensemble, les accords CEPI - PNUD - ONUDI, tels que consignés dans le Document de projet et surtout en ce qui concerne les apports des trois parties ont été honorés. Comme indiqué ailleurs dans ce rapport, un personnel de base national et international était présent et disponible pour les activités du projet depuis le premier janvier 1987, date du démarrage prévu. Les locaux requis pour ce personnel, le matériel de bureau et les fournitures ont été disponibles pendant la durée du projet. L'ensemble de l'équipement à fournir par le PNUD a été fourni tel que prévu. Les écarts par rapport aux accords sont notés ci-dessous.

ONUDI - Le logiciel "COMFAR" n'a pas été fourni. (l'ordinateur nécessaire pour son exploitation, à acheter par le CEPI, est déjà commandé et est attendu au CEPI)

PNUD - Le logiciel "EDIBASE" n'a pas été acheté: le logiciel "ODS - ISIS" a été fourni à sa place.

CEPI - Le nombre de cadres fournis a varié de 10 à 8 et le nombre de cadres opérationnels de 2 à 5 au lieu de s'accroître est resté à 11 dont 9 cadres opérationnels.

- Le nombre de secrétaires fournies est resté stationnaire à 1 au lieu de monter et de rester à 2.

- Les dépenses du personnel national n'ont pas été couvertes de façon suffisante pour que ce personnel puisse participer pleinement aux activités du projet.

(partie II-F du document de projet)

Ces accords respectés représentent le seul maillon principal de la chaîne qui n'a pas lâché. C'est certainement à cause

de ceci qu'il y a quelques objectifs partiellement réalisés. Les cinq cadres opérationnels, par leur motivation et leur persévérance dans le traitement de 14 dossiers, montrent qu'au CEPI la capacité de la Division Assistance aux Entreprises à faire des prestations de service aux entreprises a augmenté.

4.2 Leçons à tirer

4.2.1 Un plan "B"

À la lumière de tout ce qui précède, il est évident qu'il aurait fallu un plan "B"; un autre cheminement pour arriver aux objectifs. Cette planche de salut n'a malheureusement pas existé. De façon expresse, il avait été décidé de construire un document de projet sans ambiguïté afin d'éviter toute subjectivité dans l'interprétation des résultats.

Sur ces bases, le projet n'a pas réussi à atteindre son objectif immédiat dans ses quatre éléments constitutifs (Cf. supra, 3.1, page 18). Les raisons pour cet échec proviennent de facteurs externes au projet. Il y a des réalisations partielles importantes et non-négligeables, mais aucune des quatre parties de l'objectif n'a été pleinement réalisée, comme il avait été prévu.

L'objectif de développement n'a pas été atteint, non plus, mais il n'a jamais été question de l'atteindre à la fin de ce projet. Le projet a augmenté la capacité du CEPI à faire des prestations des services en management industriel: d'un dossier d'assistance au début du projet le CEPI est passé à 14; tous sous contrat. Il n'empêche que les résultats sont maigres par rapport aux prévisions.

4.2.2 Le désir d'avancer

Pendant toute la durée du projet, en dépit des frustrations dues aux facteurs externes qui ont empêché la pleine réalisation de l'objectif, le personnel opérationnel affecté au projet, tant national qu'international, a toujours essayé de faire avancer le programme d'assistance aux entreprises. Cette attitude, plus que toute autre chose, est responsable pour les résultats réalisés.

La disponibilité de ce personnel opérationnel pour les travaux nécessaires n'a jamais faibli, même face aux problèmes dus à la conjoncture économique défavorable que traverse le Mali en ce moment. Les conditions prévues au départ prévoyaient rappelons-le :

1. la mise en route des programmes KfW et IDA de la SCM,
2. l'engagement par la Direction du CEPI d'affecter, au programme d'assistance aux entreprises, une partie non-négligeable des 47 millions de francs CFA alloués par la Banque Mondiale à cet effet et
3. la mise en place au CEPI de structures opérationnelles pour les postes de prospection de marchés et de contrôle de la qualité de la prestation des services.

Si ces conditions s'étaient matérialisées, il est plus que probable que l'objectif visé aurait été atteint à la satisfaction du Gouvernement Malien, du PNUD et de l'ONUDI.

5. RECOMMANDATIONS

5.1 Au Gouvernement

5.1.1 Décider de l'avenir du CEPI

Le Gouvernement doit déterminer si le CEPI est utile ou pourrait l'être pour son programme d'industrialisation. Si la réponse est "non", les ressources affectées au CEPI seront à affecter ailleurs.

Si la réponse est "oui", le Gouvernement, avant d'affecter au CEPI des ressources en provenance de son budget ou d'une aide extérieure, doit décider en quoi consiste le rôle que cet organisme aura à jouer pour devenir un instrument efficace du développement industriel au Mali. Le rôle qu'il joue actuellement ne lui permettant pas d'être cet instrument efficace dont le Gouvernement a besoin, deux autres possibilités sont esquissées ci-après.

5.1.1.1 Le "Guichet unique"

Un rôle que le CEPI pourrait jouer est celui du "Guichet unique": c'est-à-dire le bureau où un promoteur industriel pourrait obtenir toutes les autorisations nécessaires - agrément, numéro de registre de commerce, terrain, permis de construire, etc... - afin de démarrer son affaire et où il pourrait amener, pour solution, tous ses problèmes d'ordre administratif. Un tel organisme éviterait aux promoteurs industriels de longs et coûteux délais entre la formation d'une idée pour une entreprise et sa réalisation.

Ce rôle est à la portée des capacités actuelles du CEPI, étant donné que le personnel en place est composé de fonc-

tionnaires ayant appris comment une entreprise est créée au Mali. Le Gouvernement, avec quelques modifications de la présente structure, pourrait transformer le CEPI en ce "Guichet unique".

5.1.1.2 Le cabinet de consultants

Un autre rôle est celui d'un cabinet de consultants en management, en assistance aux entreprises et en ingénierie : une adaptation du système présent. La différence entre ce choix et le système esquissé plus haut est qu'il demanderait un effectif expérimenté, ayant de la formation et de l'expérience. Pour avoir, à la place du système présent, un vrai cabinet de consultants à sa disposition, le Gouvernement aurait l'obligation de redéfinir les objectifs du CEPI en fonction de cette nouvelle orientation, de faire une refonte totale du CEPI actuel en fonction des objectifs redéfinis et de mettre en place dans cet organisme reorienté une équipe de direction dynamique et capable de le gérer comme un cabinet privé devant satisfaire sa clientèle. Ceci implique, pour la nouvelle équipe de direction, la liberté de mettre en disponibilité les fonctionnaires actuellement au CEPI et de recruter à leur place, directement ou en sous-traitance, des consultants expérimentés. Ce second choix implique aussi la nécessité d'orienter les activités futures vers les besoins de la clientèle et l'obligation de structurer les tarifs en corrélation avec les coûts, afin de faire du CEPI une entreprise commerciale, autonome et financièrement viable.

5.2 Au PNUD

Le PNUD, afin d'assister le Gouvernement du Mali dans sa recherche d'une politique industrielle cohérente, devrait, à la demande de celui-ci, participer au financement d'un programme

visant l'homogénéisation des lois, les règlements et de leurs interprétations par les autorités compétentes afin de mettre le commerce et l'industrie sur pied d'égalité en ce qui concerne les risques et les marges potentiels. Aussi longtemps que la loi, les règlements et leurs interprétations favorisent le commerce au détriment de l'industrie, l'industrie au Mali ne se développera qu'autour d'activités de transformation de matières premières importées pour le marché local et non dans les activités de transformation de matières premières locales pour le marché local et/ou pour le marché de l'exportation.

En face d'une politique cohérente, développée et mise en place par le Gouvernement, le PNUD devrait alors soutenir une action soit dans le sens du "bouchet unique", soit dans le sens du cabinet de consultants.

5.3 : L'ONUDI

L'ONUDI devrait proposer ses services au Gouvernement du Mali pour une assistance éventuelle en vue de la composition d'une équipe capable de reformuler les lois, les règlements et leurs interprétations afin d'aider le Gouvernement à mettre en place des structures nécessaires pour un bon et harmonieux développement industriel.

PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

PERSONNEL GOVERNEMENTAL
ATTACHE AU PROJET

No du poste	Titre du poste	Nom et sexe de l'incoment	Plein temps ou partiel	Date d'entrée en service	
				Prévue	Actuelle
	Chef de Division	Coumaré M. (M)	plein	01/1987	01/1987
	Chef de Section	Doucouré, B. (M)	plein	01/1987	01/1987 ⁽¹⁾
	Chef de Section	Diakité, Y. (M)	plein	01/1987	01/1987 ⁽²⁾
	Chef de Section	Berthé, S. (M)	plein	01/1987	01/1987 ⁽³⁾
	Ingénieur	Pano, D. (M)	plein	01/1987	01/1987
	Ingénieur	Gakou, P. (F)	plein	01/1987	01/1987 ⁽⁴⁾
	Ingénieur	Sanogo, S. (M)	plein	01/1987	01/1987 ⁽⁵⁾
	Economiste-gestionnaire	Konaté, A. (M)	plein	01/1987	01/1987 ⁽⁶⁾
	Economiste-gestionnaire	Diarra, A. (M)	partiel	01/1987	01/1987
	Economiste-gestionnaire	Traoré, K. (M)	plein	01/1987	01/1987
	Economiste-gestionnaire	Eaf dara, P. (F)	plein	05/1987	05/1987
	Economiste-gestionnaire	Tall, S. (M)	plein	05/1987	05/1987
	(1) muté à la Direction Nationale d'Industrie en novembre 1987				
	(2) promu Chef de Section en octobre 1987				
	(3) promu Chef de Section en octobre 1987				
	(4) muté à la Division Etudes et Suivi du CEPI en mars 1987				
	(5) muté à la Division Etudes et Suivi du CEPI en mars 1987				
	(6) démissionné du CEPI en mars 1987				

Remarques: à la fin de l'année 1987, il reste un effectif de 8 personnes; 1 Chef de Division et 2 Chefs de Section, les 3 non-opérationnels, plus 1 Ingénieur et 4 Economistes-gestionnaires, tous les 5 opérationnels.

des 5 opérationnels seulement 4 sont "Responsables de dossiers" et des ces 4 seulement 2 s'occupent activement de plus d'un dossier.

tous les 8 pourraient bénéficier d'une ou plusieurs expériences de la vie en entreprise.

PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

EQUIPEMENT					
Nature de l'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	Budgetisé	Actuel	Prévue	Actuelle	
Véhicules					
"tout terrain" Toyota Land Cruiser 051596		6,471	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/002
"voiture de tourisme" Peugeot 504 "Break" 3624293		7,166	01/1987	01/1987	récupérée du projet MLI/76/002 reformée en juillet 1987
"voiture de tourisme" Peugeot 504 "Berline"		6,821	01/1987	01/1987	récupérée du projet MLI/76/002 reformée en décembre 1987
"voiture de tourisme" Peugeot 205 GRD	12,000	12,009	03/1987	06/1987	achetée par projet MLI/86/018
"voiture de tourisme" Renault 18 - TS			12/1987	11/1987	allouée par le PNUD, suivant termes du document de projet
quipement					
Logiciel "COMPAR"	-0-	-0-	03/1987	?	logiciel pas fourni
Logiciel "CDS-ISIS"	2,000	-0-	02/1987	09/1987	logiciel "EDIBASE" prévu initialement
Machine à écrire électrique "OLIVETTI" ET 121		2,078	01/1987	01/1987	récupérée du projet MLI/76/002
Machine à écrire Manuelle "LINEA" 98		808	01/1987	01/1987	récupérée du projet MLI/76/002
Machine à écrire manuelle "LINEA" 98		78	01/1987	01/1987	récupérée du projet MLI/82/012
Appareil de mesure UTA - 110		1,910	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/82/012
Niveau automatique de chantier "WILD"		1,627	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/82/012
Ensemble jauges et contrôleurs "FACOM"		472	01/1987	04/1987	acheté par projet MLI/82/012
Ensemble d'appareils de mesure "FACOM"		1.341	01/1987	02/1987	acheté par projet MLI/82/012
Ensemble d'outils et appareils de mesure "SAJ"		2.309	01/1987	01/1987	acheté par projet MLI/82/012
Ensemble Hygro-thermomètre "EBRO" 321 avec capteurs, etc		1,514	01/1987	01/1987	acheté par projet MLI/82/012

EQUIPEMENT (suite)

Compte-tours digital KT-137 A (2 pos)	955	01/1987	02/1987	achetés par projet MLI/82/01
Documents				
Ensemble de documents "TECHNIQUE de l'INGENIEUR, mise à jour jusqu'à fin 1986 (de 80 à 86)	3.395	01/1987	03/1987	acheté par projet MLI/82/012 cédé au CEPI 05/1987
Mobilier de bureau				
Bureau demi-ministre, 2	405	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Bureau dactyle	146	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Armoire 2-portes	197	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Classeur à 4 tiroirs	197	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
siège secrétariat	281	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Fauteuil de bureau	546	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Armoire métallique "STRAFOR LAGES"	765	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00
Sec II Beta Copier Mod K ^o 3K P/K	3.838	01/1987	01/1987	récupéré du projet MLI/76/00 en panne, à réformer suivant PSE réunion E ^o 78 du 15/04/87

PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

RAPPORTS

Titre des rapports, publications	Remarques
1. "RAPPORT FINAL: Assistance au Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles Phase II, projet DP/MLI/82/012/A/0137"	(a) rapport final; pas prévu dans lan de Travail (b) français (c) brouillon achevé (d) distribué au PNUD, à l'ONUDI e. au CEPI
2. "Grille d'autodiagnostic en vue du démarrage d'une nouvelle entreprise"	(a) document technique destiné à l'usage du personnel du CEPI et des entrepreneurs; prévu dans le Plan de Travail en "PREPARATION DES PROCEDURES D'INTERVENTION POUR LES ENTREPRISES A ASSISTE.
3. "Modèle de diagnostic pour une entreprise en fonctionnement"	(b) français (c) brouillon achevé (d) distribué au CEPI et aux entrepreneurs pour essais et commentaires avant finalisation
4. "Eléments de base d'une structure de tarification des activités d'assistance"	idem 2 & 3, sauf distribution; uniquement au CEPI
5. "Le fonds de roulement des PME: comment le déterminer et le gérer"	idem 4
6. "Une étude en organisation et méthodes: démarches types; guide de référence"	idem 4
7. "Fiche de visite d'entreprise"	idem 2 & 3
8. "Fiche d'observations techniques"	idem 2 & 3

PROGRAMMES DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

INFORMATIONS RELATIVES AU
PERSONNEL DE COOPERATION TECHNIQUE

No du poste	Titre du poste	Nom, sexe et nationalité	Entree en service (date)		Durée (date)	
			Estim	Actuelle	Estim	Actuelle
PPN	néant					
PPI						
11.01	CTP, Spécialiste en industries mécaniques	Spurling, Robert A. masculin E.U.A.	01/1987	01/1987	06/1988	
11.02	Expert, Spécialiste en gestion d'entreprise	Koué, Maurice masculin Canada	01/1987	01/1987	06/1988	
14.01	VNU, Spécialiste de mise en banque de données des documents	Tremblay, Edith féminin Canada	01/1987	01/1987	12/1987	12/1987
11.50	Consultant, Spécialiste en formation de conseillers	Gaillard, Etienne masculin France	01/1988		02/1988	

Remarques: le personnel professionnel international du projet a été recruté à partir du personnel ayant servi pendant la phase précédente: Phase II de l'Assistance au CEPI, projet DP/MLI/82/012/A/0137, sauf le consultant, recruté par l'ONUDI.

RESULTATS DES ENTREPRISES ASSITEES

Entreprise	Chiffre d'affaire (en francs x 1.000 CFA/mois)	
	jan. 1987	mai 1988
1. Scierie SYLLA	600	1.800
2. Ets. BAMBO (Boulangerie)	--0--	9.975
3. Boulangerie SOU (Djikoroni) (pas encore en route)	--0--	--0--
4. Boulangerie KANAGA	--0--	4.988
5. Boulangerie du FALA	--0--	2.993
6. SIRCOB	1.750	1.750
7. Conditionnement de Condiments (pas encore en route)	--0--	--0--
8. DIBRA (Boissons Gazeuses de Mopti)	--0--	10.260
9. Falais de Vêtements	inc.	inc.
10. Bijouterie Diaw	--0--	--0--
11. SOMEFAC	inc.	inc.
12. SOMACUE	inc.	inc.
13. Mali-Volailles	inc.	inc.
14. Boulangerie Moderne de Tombouctou	inc.	inc.

PANLEAU DES VISITES D'ENTREPRISES

HAIKARA	TALL	TEACRE	DIARRA	PANO	BERTHE	DIAXITE	COUMARE
1987	1987	1987	1987	1987	1987	1987	1987
05/09	05/09				05/09		
				07/09			
08/09		08/09		08/09			
		08/09					
					09/09		
10/09	10/09	10/09					
12/09		12/09			12/09		
						14/09	
		15/09			15/09		
15/09							
16/09							
17/09							
19/09		19/09					
		21/09		21/09			
				21/09			
					23/09		
24/09							
25/09							
26/09							
28/09							
		29/09					
29/09		29/09					
30/09	30/09						
01/10	01/10	01/10					
		01/10					
			02/10				
03/10	03/10	03/10		03/10			
03/10							
06/10							
06/10							
08/10						08/10	
09/10		09/10					
10/10							
11/10							
12/10			12/10				
				13/10			
14/10							
15/10	15/10						
				16/10			
17/10				17/10			
				18/10			
				19/10			
20/10				20/10			
21/10		21/10					
24/10	24/10						
24/10							
27/10			27/10				

HAIDARA	PALL	TEACRE	DIARRA	PANO	REBTHE	DIARETE	COUMASE
27/10							
28/10				28/10			
29/10	29/10	29/10			29/10		
31/10				31/10			
31/10							
02/11							
03/11							
05/11							
07/11							
09/11							
11/11							
11/11							
11/11							
12/11							
13/11							
13/11							
14/11							
16/11							
	18/11						
20/11							
21/11							
23/11							
24/11	24/11						
25/11		25/11					
26/11	26/11						
26/11	26/11						
30/11							
		02/12					
	03/12						
08/12							
09/12							
10/12							
15/12							
15/12							
16/12							
17/12							
	18/12						
19/12							
			22/12				
23/12							
23/12							
24/12							
26/12							
28/12							
29/12							

