



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

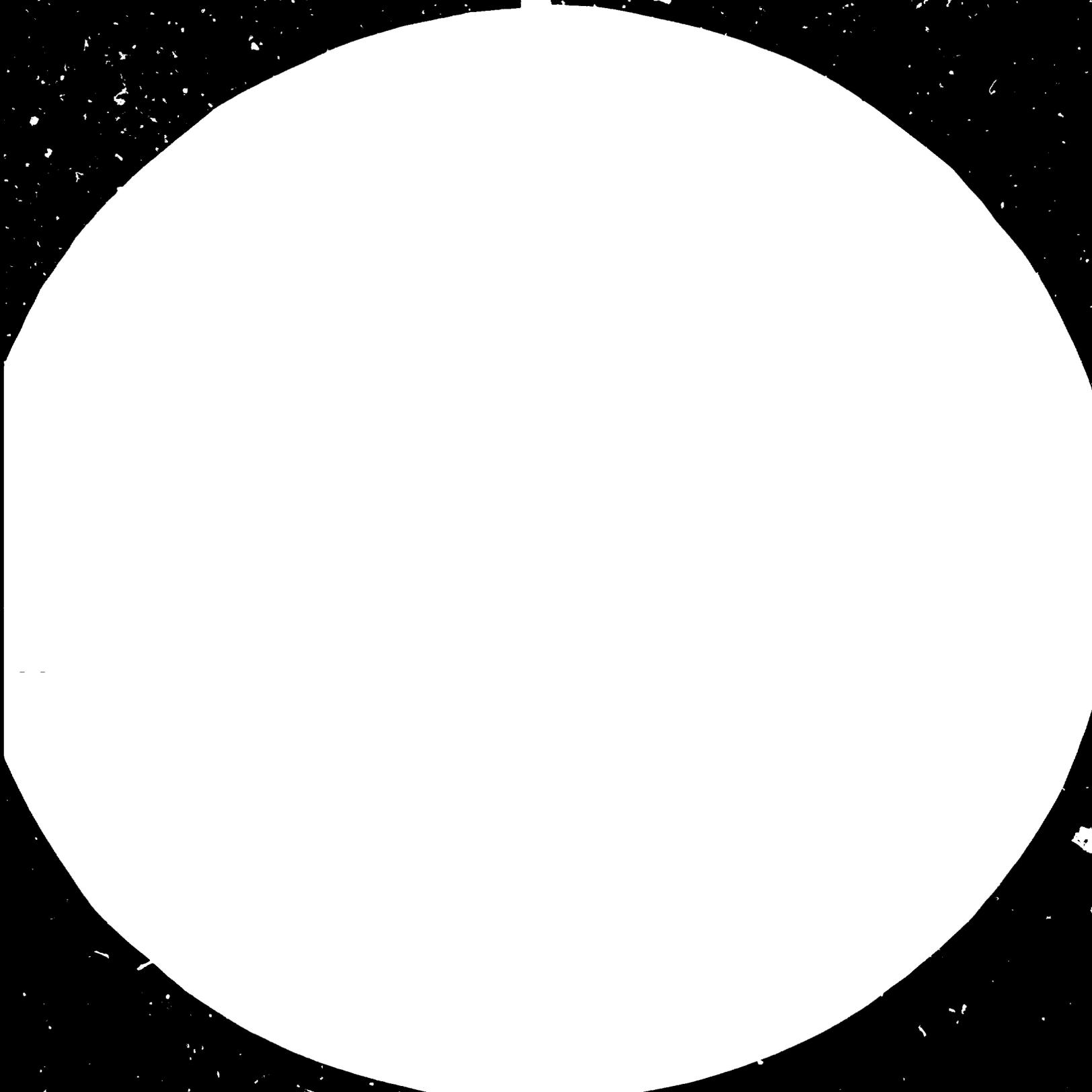
FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
(ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

Distr. RESTREINTE

14285

DP/ID/SER.A/557
21 décembre 1984
FRANÇAIS

ASSISTANCE A LA DIRECTION
NATIONALE DES INDUSTRIES
DP/MLI/82/014
MALI

Préparation du schéma directeur
de l'industrialisation au Mali

Mali.

Rapport technique: Structures de
planification et de gestion*

Etabli pour le Gouvernement de la République 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 l'étude de M. Janos Fath,
consultant en planification industrielle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.84-94555

Introduction

Ce rapport est le résultat de la mission qui s'est déroulée à Bamako du 24 mai au 29 juin 1984 dans le cadre du projet DP/MLI/82/014 "Assistance à la Direction Nationale des Industries dans la préparation du schéma directeur de l'industrialisation". A partir d'entretiens avec les responsables de différents organismes concernés, l'objectif de la mission visait les activités suivantes :

- l'analyse du cadre institutionnel soutenant le développement de la planification industrielle : activités et responsabilités des différentes institutions concernées et leurs interactions et impacts sur l'environnement industriel;
- l'identification des faiblesses et des facteurs de blocage du cadre institutionnel;
- la recommandation des mesures pour assurer une meilleure coordination et efficacité du cadre institutionnel en vue de planifier et soutenir un développement intégré de l'ensemble du secteur industriel.

Je tiens à exprimer mes remerciements à toutes les personnalités qui ont bien voulu aider la mission (Annexe I). Cette gratitude s'adresse tout particulièrement à Monsieur Kadari Bamba, Directeur général des industries, à Monsieur K.K. Jaswal, Conseiller principal de l'ONUDI, Chef de projet, pour leur aide continue et à Monsieur Charles Molinier, pour son appui dans l'organisation des visites.

RESUME

1. De la planification à la politique industrielle

Le Rapport constate que les projets et les programmes inscrits au Plan de l'industrie ne suivent qu'implicitement les orientations nouvelles du Plan quinquennal (1981-1985). Les principes directeurs du Plan auraient nécessité un plan industriel plus directement axé sur une politique structurelle cohérente.

2. C'est la Direction nationale des industries (DNI) qui a pour mission de veiller à l'application de la politique industrielle définie par le gouvernement. Cependant, le partage actuel des responsabilités ne facilite pas la réalisation de cette mission. De plus, la Sous-commission de l'industrie et de l'artisanat, constituée de membres de la Commission nationale du secteur secondaire de planification (Figure 2.1), n'a été confiée qu'une tâche assez limitée pour être capable d'une fonction stratégique et coordinative. Pour assurer une telle mission, la Sous-commission doit devenir plus représentative en ce qui concerne les partenaires du Plan et doit développer une méthode de travail conforme à la mission plus élargie.

3. Il convient de souligner que la transformation proposée de la Sous-commission n'est qu'une mesure complémentaire qui ne substitue pas la modification du cadre institutionnel, nécessitée par la conduite d'une politique industrielle dynamique. Une telle politique industrielle doit comprendre :

- la politique structurelle
- l'amélioration de la gestion des projets d'investissement
- les actions sur l'environnement de l'entreprise.

Politique structurelle

4. Dans l'industrie, la politique structurelle vise la politique de secteurs, de branches, de filière, de développement régional, le développement de certains groupes d'entreprises selon leur taille (PMI), selon certaines caractéristiques socio-économiques (artisanat), la politique de création d'un tissu industriel en général.

5. Le responsable de la politique structurelle assume le rôle de catalyseur par : l'élaboration des systèmes intégrés d'information et de statistique; l'identification des conflits et des problèmes; la précision des programmes d'action; la justification et légitimation des actions (projets, mesures) prévues; la négociation avec les agents économiques; en somme, par la finalisation, organisation, coordination, animation des activités sectorielles.

6. La Direction nationale des industries est la porteuse principale de la politique structurelle du gouvernement dans l'industrie et l'artisanat. Pour s'acquitter de cette fonction conformément à sa complexité et au niveau de l'industrie entière, la DNI doit : élargir ses activités pour inclure tous les domaines indiqués ci-dessus; redéfinir les structures et les fonctions attribuées à la Division d'études et à la Division de planification; enrichir et diversifier les tâches des agents attachés à ces divisions; activer la Sous-commission industrie et artisanat renforcée; adapter les méthodes de travail des Divisions aux fonctions redéfinies, entre autres, par l'établissement des programmes de travail périodiques, comprenant les dimensions de la politique structurelle précisées ci-dessus.

Amélioration de la gestion des projets

7. La politique structurelle se réalise par des investissements. La progression des investissements demande une attention continue par le responsable de la politique structurelle (Figure 4.1).

8. La réalisation des projets industriels est souvent liée à la création des nouvelles entreprises. L'assistance aux créateurs (potentiels) des entreprises industrielles est une tâche de grande complexité. Certaines dimensions de cette mission n'obtiennent pas l'attention nécessaire des organismes de promotion, en premier lieu, de la part du CEPI. Une meilleure perception de ses fonctions; une clarification de son statut juridique, un conseil d'administration engagé et actif, un autre style de travail amèneraient à l'amélioration des services fournis.

9. En ce qui concerne les procédures d'agrément au Code des investissements, trois catégories de mesures pourraient accélérer le procès :

- Le changement des dispositions du Code, par exemple, par l'augmentation aux 350 millions FM de la valeur minimale de l'investissement qui doit être examinée par la Commission;
- Limitation de l'objectif de la procédure d'agrément à l'application des critères du Code en vue du promoteur en ce qui concerne sa personne et en vue des objectifs et des conditions de la réalisation de son projet pour bénéficier des avantages fiscaux.
- L'amélioration de l'organisation du travail au Ministère de l'équipement.

10. Au Mali, les conditions actuelles rendent difficiles l'obtention du terrain pour la création d'une entreprise industrielle. Pour débloquer la situation, on devrait assurer que :

- L'administration n'impose pas aux promoteurs des terrains inadéquats;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction réponde sans délai à la demande de terrain en y donnant un avis provisoire;
- L'administration précise les critères de la réalisation des projets industriels à Bamako en vue de la circulaire No 10/PG du 15 juin 1979 actuellement en vigueur jusqu'à la fin de la période quinquennale;

- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction publie la liste des villes disposant du schéma directeur d'aménagement approuvé par le gouvernement et qui, en principe, sont autorisées à affecter des terrains directement;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction prépare des recommandations pour la modification des procédures actuellement trop centralisées, entre autres, en reconsidérant le rôle du Conseil des Ministres dans l'administration des concessions industrielles et du bail emphyteotique (Figure 4.1);
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction accélère les travaux en cours concernant la préparation et l'approbation par le Conseil des Ministres des schémas directeurs d'aménagement;
- La Direction nationale des industries et la Direction nationale de l'urbanisme et de la construction prennent des mesures appropriées pour la réalisation d'un programme de l'aménagement des zones industrielles;
- La DNI examine la faisabilité de la création d'un domaine industriel expérimental en mettant l'accent sur une solution simplifiée.

11. Le rôle du système bancaire dans le financement industriel dépend aussi de sa compétence et de son dynamisme. Développer la capacité de financement signifie :

- Transformer les estimations quantitatives et qualitatives des besoins en tâches indicatives à confier à des institutions de financement;
- Assurer, dans les mécanismes de financement, la diversité et la souplesse nécessaires pour répondre à des conditions variées des groupes différents de promoteurs/investisseurs et de leurs projets;

- Améliorer la structure du système bancaire en anticipant que :
 - . le rôle de la BDM comme "banque exclusive" du secteur public changera après le redressement et la reprivatisation partielle des entreprises en difficulté;
 - . le déblocage des crédits gelés allègera la structure financière de la BDM;
 - . la création du Fonds de participation, du Fonds de garantie, avec ou sans participation de la BDM, facilitera le financement des petits et moyens projets;
 - . la modification de statuts et des opérations de la BDM en vue de sa mission d'une banque de développement; en plus, l'on devrait inciter les banques commerciales à participer plus activement au financement industriel à moyen terme.

Actions sur l'environnement de l'entreprise

12. L'entreprise est la cellule de base de la société industrielle. Des interactions ont lieu constamment entre ce qui se passe à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. En transformant ses relations avec son environnement économique, social et politique, l'entreprise elle-même s'adapte et se transforme sans cesse. La figure 5.1 indique les éléments constitutifs de cet environnement.

13. La perception insuffisante de son environnement, le manque de communication entre l'entreprise et son milieu, des changements drastiques que l'entreprise ne peut plus maîtriser amènent à la dégradation ou même à la faillite de l'entreprise (voir annexe F : SEPOM et son environnement, Annexe E : la Deuxième Cimenterie).

14. Des groupes d'entreprises se constituent par des éléments communs de leur environnement spécifique (traitements des graines oléagineuses, production du matériel agricole). Une telle situation peut créer des conditions compétitives ou peut faciliter la coopération au niveau d'une branche (voir annexe F : SEPOM et son environnement).

15. Les entreprises de création récente, en particulier les PMI, constituent un autre groupe distinctif. Le chapitre 4 s'est concentré sur la création et les premières phases du fonctionnement de ces entreprises. L'environnement joue un rôle capital dans la naissance, le succès ou bien dans la faillite de ces unités.

16. Le tableau 5.1 souligne la complexité des éléments environnant l'entreprise industrielle. La dégradation de la SEPOM, de la Cimenterie à Diamou (SOCIMA), la faillite des PMI récemment créées ne se laissent pas s'expliquer par un ou deux facteurs seulement.

17. L'environnement industriel à créer ne peut pas se limiter aux entreprises du secteur "structuré". Il doit être ouvert et incitateur à ce mouvement permanent qu'on observe aussi en profondeur de la société urbaine et rurale au Mali. En vue de l'importance de ce mouvement et de l'expérience déjà accumulée, la DMI et les autres services doivent créer des instruments techniques et financiers propres à promouvoir et à canaliser ces activités.

18. Quand une entreprise se trouve en difficulté, la question se pose : est-ce-que les difficultés dérivent de l'environnement, de la faiblesse de gestion ou bien l'entreprise elle-même a été mal conçue ?

19. La fonction des services d'appui ne se limite pas au traitement des situations critiques. Il sont là aussi pour empêcher la détérioration d'une situation : mieux vaut prévenir que guérir. Le besoin de l'assistance n'est pas toujours reconnu par l'entrepreneur, une résistance mentale et émotionnelle l'empêche d'accepter l'intervention d'un autre organisme. Très souvent les formes et conditions du service de conseil et d'appui ne sont pas assez connues. Tous ces facteurs nécessitent la prospection des clients potentiels par les services de conseil.

20. L'assistance fournie par le CEPI aux entreprises est considérée insuffisante. Une meilleure perception des tâches, un comportement plus conforme à la nature de cette fonction sont les préalables au succès.

21. Dans le domaine de la gestion des entreprises industrielles on constate un certain parallélisme entre l'IPGP et le CEPI. En vue des besoins, ce fait ne signifie aucun problème. Dans le domaine de l'organisation de la production et de la technique, le rôle des deux institutions est plutôt complémentaire.

22. Les cabinets d'études et de conseils privés peuvent se spécialiser et s'établir en certaines fonctions (comptabilité, statistiques, information technique et économique, organisation du travail, assistance aux entrepreneurs auprès des administrations).

23. Le système des prix joue un rôle décisif dans le comportement des agents économiques. Le cas de la SEPOH (annexe F), de la Cimenterie à Diamou (annexe E), leur coopération difficile avec le distributeur (SOMIEX) illustrent aussi la problématique de la fixation des prix au Mali. Entre autres, la fixation des prix peut être à l'origine des difficultés de quelques entreprises récemment créées (par exemple, financées sur la ligne de crédit KFW). Ces entreprises ont déjà été sous-capitalisées lors de leur création. Le rigide et bureaucratique système de l'homologation des prix empêche l'accumulation par les jeunes entreprises des réserves financières indispensables pour maîtriser les périodes difficiles. La modification du système des prix visant à la création d'un environnement plus favorable au développement industriel est recommandée.

24. Le redressement des entreprises d'Etat en difficulté est l'une des priorités du Plan quinquennal de développement et social 1981-1984. Le cadre institutionnel doit s'adapter à la situation nouvelle qui résultera de ce procès. Dans l'industrie, le secteur public et mixte sera probablement plus diversifié quant à la participation de l'Etat et à l'exercice concret de la tutelle concernant la gestion des sociétés. L'exercice concret de la gestion des participations d'Etat doit être modulé en fonction de l'importance de la participation de l'Etat.

25. On ne peut pas s'attendre qu'un service d'Etat, au Mali c'est le Ministère de tutelle des sociétés et des entreprises d'Etat, satisfasse les deux critères fondamentaux :

- assurer l'équilibre financier demandé par le Trésor public et, en même temps,
- exécuter la politique industrielle du gouvernement.

Ces deux principes ne sont pas nécessairement incompatible, mais ils exigent leurs représentants bien identifiés. Le principe de l'équilibre financier doit être appliqué à la totalité des participations de l'Etat; c'est une dimension qui nécessairement transgresse le domaine industriel. D'autre part, la politique industrielle du gouvernement ne s'applique pas au secteur public seulement. Elle doit être cohérente et comprendre le secteur industriel entièrement.

26. Pour mener la politique industrielle et le contrôle de gestion des participations d'Etat d'une façon plus complémentaire, un nouveau partage des responsabilités entre le Ministre chargé de tutelle des sociétés et des entreprises d'Etat et le Ministre chargé de l'industrie semble justifié.

DNI et la gestion du système industriel

27. La structure du Ministère de l'équipement, y compris celle de la Direction nationale des industries, leurs modes d'intervention ne sont pas encore conformes aux dimensions ci-précisées de la politique industrielle. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'avoir :

- i) La définition plus explicite de leurs responsabilités concernant la conception et la mise en oeuvre de la politique industrielle;
- ii) Une précision et redéfinition de leurs relations avec les autres services d'Etat;
- iii) La création d'une structure interne conforme aux fonctions indiquées.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
CHAPITRE 1 LES OBJECTIFS DE L'INDUSTRIALISATION ET LE LE PLAN DE DEVELOPPEMENT	1
1.1 Le modèle de développement et le Plan	1
1.2 Les accents nouveaux du Plan 1981-85	3
1.2.1 Les principes directeurs	3
1.2.2 Le programme d'action et d'investissement	4
CHAPITRE 2 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ELABORATION DU PLAN INDUSTRIEL	6
2.1 Sous-commission de l'industrie et de l'artisanat ..	6
2.2 Services d'information et d'études industrielles ..	9
2.2.1 Circulation de l'information	9
2.2.2 Unités d'information technique et économique	10
2.2.3 Services statistiques	11
2.2.3.1 Direction nationale de la statistique et de l'informatique	11
2.2.3.2 La Direction nationale des industries	12
2.2.3.3 Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat	12
2.2.3.4 Commission nationale de contrôle des investissements	13
2.2.3.5 Ministère du Plan	14
2.2.3.6 L'amélioration des conditions institutionnelles de la statistique industrielle	15
2.2.4 Etudes et analyses	18
2.2.4.1 Cadre institutionnel	18
2.3 Les instances de direction, de concertation et d'approbation du Plan	23

Table des matières (suite)

	<u>Page</u>
2.3.1	L'organigramme des structures 23
2.3.2	Conseil Supérieur du Plan 24
2.3.3	Comité de Direction du Plan 24
2.3.4	Commissions Nationales de Planification 24
2.3.4.1	Mission générale 25
2.3.4.2	La Commission Nationale du Secteur Secondaire 25
2.4	Comités de développement au niveau des collectivités territoriales 28
2.4.1	Constitution et fonctionnement 28
2.4.2	Pré-diagnostic régionaux 29
2.5	La cohérence administrative 30
2.6	L'arbitrage et la cohérence budgétaire 31
CHAPITRE 3	LE SUIVI DU PLAN 32
3.1	Direction Nationale de la Planification 32
3.2	Bilan annuel d'exécution du Plan 32
3.3	Suivi du Plan industriel 33
3.4	Compétences attribuées aux Administrations dans le suivi du Plan 34
3.5	Possibilités de parallélisme et de conflits - le cas de la Deuxième Cimenterie 35
CHAPITRE 4	LES PROJETS D'INVESTISSEMENT ET LE CADRE INSTITUTIONNEL 37
4.1	Agents promoteurs 37
4.1.1	Promoteurs institutionnels 37
4.1.2	Entrepreneurs privés 37
4.1.3	Services de soutien 40
4.2	Agrément au Ccde des investissements 41
4.3	Obtention du terrain 43

Table des matières (suite)

	<u>Page</u>
4.4	Financement 45
4.4.1	Volume annuel des investissements 45
4.4.2	Les "grands" projets 46
4.4.3	Petits et moyens projets 48
4.4.4	Lignes de crédit extérieur 49
4.4.5	Ressources locales 50
4.4.6	Le système bancaire 50
4.4.7	Fonds de participation, Fonds de garantie 53
4.5	Contrôle des investissements 54
CHAPITRE 5	PROPOSITIONS POUR UN PROGRAMME D'ACTION 55
5.1	Politique structurelle 55
5.1.1	Les éléments de base 55
5.1.2	Information 56
5.1.3	Statistique industrielle 56
5.1.4	Suivi du Plan Quinquennal 56
5.1.5	Cadre de coordination 57
5.1.6	Mission de la DNI 57
5.2	Investissement dans l'industrie 58
5.2.1	Suivi des investissements 58
5.2.2	Assistance aux créateurs (potentiels) des entreprises 59
5.2.3	Les procédures d'agrément au Code des investissements 61
5.2.4	Obtention du terrain 61
5.2.5	Financement 62

Table des Matières (suite)

	<u>Page</u>
5.3	L'entreprise et son environnement 65
5.3.1	Les éléments constitutifs du milieu de l'entreprise 65
5.3.2	Le tissu industriel 66
5.3.3	Services d'appui 67
5.3.4	Contraintes économiques 70
5.4	La gestion des participations de l'Etat 70
5.4.1	Le plan de redressement 70
5.4.2	Les objectifs et les critères de gestion 71
5.4.3	Cadre institutionnel 73
5.5	Gestion publique du système industriel 74
5.5.1	Mise en oeuvre de la politique industrielle 74
5.5.2	Développement de l'organisation et des ressources humaines 75

TABLEAUX

	<u>Page</u>
4.1	Les projets agréés en 1981,1982,1983 42a

SCHEMAS

	<u>Page</u>
2.1	Le cadre institutionnel de la Planification 23
2.2	Consultations dans le cadre de la Commission Nationale du secteur secondaire 26
4.1	Les phases de la préparation et réalisation d'un projet d'investissement (les circuits d'un dossier) 37a
5.1	L'entreprise industrielle et son environnement au Mali 65a

ANNEXES

- Annexe A : La planification industrielle au Mali
- Annexe B : Unités d'information au Mali
- Annexe C : Information statistique
- Annexe D : Enquête générale sur les entreprises conventionnelles au Mali
- Annexe E : Le Projet - "Deuxième Cimenterie"
- Annexe F : La SEPOM et son environnement
- Annexe G : Conférence internationale des bailleurs de fonds pour le redressement économique et le développement du Mali
- Annexe H : Action de formation et d'équipement des forgerons dans la zone cotonnière
- Annexe I : Les personnalités visitées

1. LES OBJECTIFS DE L'INDUSTRIALISATION ET LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

1.1 Le modèle de développement et le Plan

Au Mali, le Plan Quinquennal est un cadre de référence privilégié à la conduite de l'industrialisation pour tous les agents concernés : les services d'Etat, les organismes d'études et de promotion, les porteurs de projets, le système bancaire, les bailleurs de fonds, les organisations internationales. Mais le Plan est beaucoup plus qu'un simple guide pratique : il est l'expression d'une volonté politique en faveur d'un modèle de développement. Bien entendu, en se décidant pour un modèle, les autorités optent aussi pour un certain processus de développement, pour le système et la structure socio-économique qui en résultent.

Il n'y a pas lieu ici de faire l'historique de la planification industrielle au Mali. Pour commencer, on se contente de présenter, ci-annexés, quelques résultats du Plan Quinquennal 1974-78 d'après l'interprétation officielle et de donner une brève analyse des objectifs du Plan 1981-85 (Annexe A).

Dans le secteur industriel, le Plan 1974-78 s'était donné pour objectifs majeurs de :

- consolider les acquis dans le secteur
- jeter les bases d'une industrie lourde
- promouvoir le développement de l'artisanat.

D'après le préambule du Plan 1981-85 au Chapitre 4 (l'Industrie et l'Artisanat), la politique industrielle visera à mettre progressivement en place un système intégré à l'économie nationale, le plus indépendant possible de la conjoncture internationale et dont les principes directeurs sont :

- la satisfaction essentielle des besoins de la population (consommation finale),
- la fourniture d'"intrants" aux différentes branches de l'économie (consommation intermédiaire),

- l'amélioration du commerce extérieur,
- la promotion de l'artisanat
- le développement de l'emploi
- le respect des politiques communautaires (OMVS - CEA0).

Mais les stratégies qu'on envisage de mettre en oeuvre, suivent la classification de projets déjà adoptée dans le Plan 1974-78 :

- a) valorisation des productions de secteurs primaires
- b) valorisation des ressources minières
- c) la diminution des importations et l'amélioration de l'emploi avec référence spécifique aux industries de montage
- d) la promotion de l'artisanat.

Concrètement, 29 projets spécifiques ont été retenus pour le Plan dont 26 projets d'investissement industriel (Annexe A). Les mesures institutionnelles et organisationnelles indiquées au Préambule n'y sont que modestement représentées, voir le tableau de Récapitulation des projets d'investissement, Annexe A.

La citation in extenso des nouvelles orientations et des objectifs du Plan 1981-85 vient à indiquer que :

- la présentation des projets,
 - les programmes et les moyens d'exécution envisagés
- ne suivent qu'implicitement les objectifs précisés au préambule. Ce constat doit être complété de deux observations :

i) il y a des projets (par exemple artisanat, assainissement des sociétés d'Etat) qui sont conçus dans l'esprit de ces objectifs mais ils se trouvent dans d'autres chapitres du Plan,

ii) les objectifs ont été pris en considération dans la sélection des projets d'investissement inscrits au Plan. Cependant, même la validité de ces observations ne suffit pas d'affaiblir les arguments soutenant la réorientation rendue nécessaire par les accents nouveaux du Plan 1981-85.

1.2 Les accents nouveaux du Plan 1981-85

1.2.1 Les principes directeurs

Les principes directeurs du Plan nous fournissent les critères pour analyser la performance de l'industrie et de l'artisanat.

Les besoins de la population (consommation finale)

L'intention de satisfaire les besoins essentiels de la population (et non le seul marché "solvable") pose nécessairement des questions sur le rôle de l'industrie et de l'artisanat dans la satisfaction des besoins en alimentation, habitat, habillement, énergie, transport. Le planificateur pense à la population urbaine aussi bien qu'à celle du milieu rural, au secteur structuré aussi bien qu'au secteur informel.

Les produits intermédiaires

La satisfaction des besoins de l'économie paysanne, ceux des pêcheurs, des éleveurs, méritent l'attention du planificateur aussi bien que ceux des branches industrielles, du transport, de l'artisanat. Les intrants déjà produits ou prévus pour la production résultent d'un choix technologique, qui se fonde sur une politique technologique (explicite ou implicite).

Le commerce extérieur

L'analyse des chiffres du commerce extérieur nous fournit les informations utiles pour évaluer la performance dans ce domaine.

L'emploi

L'emploi créé est un aspect essentiel de l'industrialisation. Si l'analyse est limitée au secteur moderne, le résultat sera souvent décevant. L'emploi nous amène aux problèmes du choix technologique et du choix des secteurs à développer. La politique de l'emploi influence le modèle de développement, elle influe sur la politique technologique.

Coopération sous-régionale

Les principes directeurs demandent le "respect" des politiques communautaires. L'analyse peut amener à l'appréciation des effets de la coopération sous-régionale sur le développement industriel et à la définition des mesures qui en renforcent les impacts positifs.

La promotion de l'artisanat

Le Plan 1981-85 fait référence à ce secteur dans ses contextes variés et différents. Le chapitre l'Industrie et l'Artisanat devrait servir de référence centrale pour ce secteur.

1.2.2 Programme d'action et d'investissement

Branches industrielles

L'analyse de l'industrie suivant les principes directeurs du Plan nous amène à des définitions des problèmes et des actions y compris à des projets d'investissement réunis par les branches industrielles. Il convient de souligner que les branches industrielles réunissent des entreprises à participation d'Etat et privées à taille variée.

L'artisanat

Un programme d'action complexe, avec des références à d'autres chapitres du Plan, sera établi pour l'artisanat.

Mesures organisationnelles et institutionnelles

Les programmes d'action qui concernent l'industrie et l'artisanat doivent être présentés dans le chapitre industriel du Plan.

Financement

Les ressources financières prévues pour l'industrie doivent correspondre à la complexité de la situation réelle. L'axe Budget-Bailleurs de fonds extérieurs n'y suffit pas. Les ressources complémentaires et alternatives (y compris privées) constituent une partie intégrale du financement. Le Plan doit refléter ces conditions.

Politique structurelle

Le Plan peut être considéré comme l'articulation, pour une période donnée, de la politique structurelle, visant à maîtriser le développement industriel et à mobiliser les forces de toute la société pour la réalisation de ces objectifs.

2. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ELABORATION DU PLAN INDUSTRIEL

2.1 Sous-commission de l'industrie et de l'artisanat

Cette sous-commission est constituée de membres de la commission nationale de planification des mines, de l'énergie, de l'eau, de l'industrie et l'artisanat et du tourisme (voir 2.3.4).

La sous-commission est présidée par le Directeur des industries, DNI. D'après le Décret 1/ portant organisation et fonctionnement de la DNI, la Division de la planification et des réalisations industrielles est (entre autres) chargée de la planification industrielle en rapport avec les services compétents.

D'après un récent compte-rendu, les membres de cette sous-commission sont les suivants 2/ :

Président : Directeur des industries, DNI;

Membres :- Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat;

- Centre d'études et de promotion industrielle (CEPI);
- Chambre de commerce et d'industrie;
- Maison des artisans;
- Association professionnelle des banques;
- Organisations démocratiques, U.N.T.M., U.V.F.M.;

Rapporteur : Représentant de la Direction nationale de la planification.

1/ Décret No 123/P9-R', Art. 7.

2/ Compte-rendu de la réunion de la commission nationale de planification des mines, de l'énergie, de l'eau, de l'industrie et l'artisanat et du tourisme tenue le samedi 14 février 1983.

En effet, la tâche confiée à cette sous-commission est actuellement assez limitée. Est-ce qu'on pourrait transformer cette sous-commission en une équipe capable d'une fonction stratégique et coordinative ? Pour assurer une telle mission, la sous-commission devrait être plus représentative et mieux structurée. On note que les porteurs de projets importants ne sont pas membres de la sous-commission actuelle :

- Ministère du développement rural;
- Ministère de l'agriculture;
- Ministère des transports, des travaux publics;
- Direction nationale de la géologie et des mines;
- Direction nationale de l'urbanisme et de la construction.

Les agents économiques et industriels comme les entrepreneurs, les gestionnaires des entreprises, les artisans n'y sont pas directement représentés non plus. Il ne s'agit pas de la représentation d'une certaine entreprise, mais de la participation au travail de la sous-commission des personnalités de l'industrie qui auront la charge et la responsabilité de l'application du plan et qui en subiront les conséquences. Les fonctionnaires de la Chambre de commerce et de l'industrie, la Maison des artisans sont des membres essentiels, mais ils ne peuvent pas assumer ces fonctions.

L'association professionnelle des Banques ne peut pas compenser l'absence de la Banque de développement du Mali.

Quant aux associations, l'on constate l'absence du représentant de la Fédération nationale des employeurs.

On note l'absence complète des représentants des régions.

Les institutions de formation (Ecole nationale d'ingénieurs, Ecole nationale d'administration), de développement et d'expérimentation manquent aussi. Les membres de ces organismes professionnels et non-décisionnels pourraient apporter à l'élaboration du Plan leur compétence technique, économique et leur avis indépendant.

On peut objecter que ces groupes et organismes, du moins en partie, se rencontrent dans le cadre plus élargi de la Commission nationale du secteur secondaire (voir 2.3.4) dont la sous-commission fait part. C'est vrai, mais la Commission nationale semble fonctionner plutôt comme une instance de concertation à un niveau plus élevé quant à ses membres et plus élargi en ce qui concerne sa compétence.

A posteriori, il est difficile de discerner la contribution réelle au Plan des membres de la sous-commission. Le projet Seconde Cimenterie représente à lui seul 55 % du montant des investissements prévus.

La troisième sucrerie a été retenue pour mémoire sans détails.

La majorité des autres projets d'investissement ont été initiés par les promoteurs privés et ont été soumis à la DNI pour obtenir l'accord d'agrément au Code des investissements.

En somme, il semble qu'une sous-commission mieux structurée pourrait assurer une mission plus complexe, en particulier dans :

- l'élaboration du Plan;
- l'exécution et le suivi du Plan;
- la concertation et coordination continue entre les grands organismes de gestion nationale (Ministère de tutelle des S.E.E., le Ministère de l'agriculture, le Ministère du développement rural, Ministère des travaux publics, la Direction nationale des industries);
- le maintien d'un contact direct entre les administrations et les agents industriels;
- l'intégration des efforts visant à la création d'un environnement plus favorable au développement industriel.

2.2 Services d'information et d'études industrielles

2.2.1 Circulation de l'information

L'information scientifique et technique est un domaine complexe et diversifié comprenant le rassemblement, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information. La disponibilité de l'information est une ressource d'importance stratégique : il peut accélérer le développement industriel.

Evidemment, il y a plusieurs catégories d'utilisateurs finals au Mali qui ont besoin d'informations, tels que les planificateurs, les administrations publiques, les entreprises, les porteurs de projets, les institutions de recherche-développement et de production industrielle, les institutions de financement. Leur capacité d'acquérir et de traiter l'information ainsi que de l'intégrer au processus de décision varie selon leur situation respective.

En général, l'on constate une centralisation excessive de l'information à Bamako 3/ et à quelques institutions qui disposent d'un certain monopole d'information au moins dans leur domaine. Les principaux détenteurs de l'information économique, entre autres, les organismes publics, les banques adoptent au Mali des attitudes restrictives. Les rapports annuels de l'activité des institutions publiques, bancaires ou économiques ne sont accessibles qu'après de longs délais et très souvent après des procédures difficiles.

On constate un certain monopole des organismes publics en matière d'études 4/. Les entreprises d'une part, sont inclinées de refuser de fournir des informations sous la notion de "secret des affaires".

3/ Les "opérations de développement", les diagnostics régionaux font des exceptions essentielles.

4/ Une étude sur la disponibilité des études a été préparée par la SVED, une initiative dans la bonne direction. En plus, une mise à jour des fichiers "Etudes" et "Projets" est prévue par le Centre de documentation à la DNI.

Il convient de souligner que les difficultés d'accès à l'information ne s'expliquent pas simplement par des attitudes intentionnées. Elles aussi résultent du manque d'organisation, de transparence, de l'insuffisance des conditions techniques ou de la faiblesse professionnelle du personnel.

L'amélioration de l'accès à l'information technique et économique est la condition d'une mobilisation plus efficace des partenaires (actuels et potentiels) du Plan et de l'assistance aux porteurs de projets.

2.2.2. Unités d'information technique et économique

Il convient de souligner que le Mali est déjà doté d'un réseau considérable de centres de documentation, de bibliothèques se spécialisant dans des domaines relatifs au développement industriel, par exemple :

- Recherches minières;
- Développement rural, production agricole, élevage, pêche;
- Développement de cultures spécifiques (riziculture, recherches fruitières et maraichères), transformation industrielle des fruits et légumes;
- Recherches sur le coton et les fibres jutières, sur les oléagineux;
- Transformation des productions et des sous-produits de l'élevage;
- Recherche et développement du machinisme agricole, de matériel agricole;
- Matériaux de construction, habitat, logement;
- Les bibliothèques spécialisées et générales englobant les sciences techniques;
- Recherche d'énergie solaire, biomasse, etc.

Les bibliothèques et archives de ces organismes aussi abritent des rapports sur les conditions et le potentiel de développement industriel au Mali. L'annexe B comprend une sélection de ces institutions.

Le planificateur peut :

- Consulter et utiliser ces sources d'information;
- Faciliter l'accès à ces sources d'information des promoteurs, des agents de développement;
- Assister à la diffusion, évaluation et utilisation de ces informations;
- Définir les insuffisances et les lacunes;
- Soutenir le renforcement, l'élargissement et l'intégration du réseau d'unités d'information en respectant leur autonomie.

La création d'un Centre de documentation auprès de la DVI facilite certainement l'évaluation, l'intégration et l'animation des centres de documentation et d'information du point de vue de la planification et de la gestion industrielle.

2.2.3. Services statistiques

2.2.3.1. Direction nationale de la statistique et de l'informatique

La Direction nationale de la statistique et de l'informatique a pour mission la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur le Mali.

En l'absence d'un tel Décret réglementant les statistiques au Mali, la coordination des demandes d'information auprès des entreprises est difficile. Malheureusement, les entreprises sont très sollicitées par les différents services.

Cette situation décrie encore la réponse faible des entreprises. Due à l'absence de capacité et de volonté, à la comptabilité insuffisante, on n'a que 30 % de réponses annuellement. La qualité du remplissage est faible.

Un projet de Loi réglementant la direction de la statistique et de l'informatique est en préparation. Sur la statistique industrielle voir Annexe C.

2.2.3.2. La Direction nationale des industries

D'après le Décret portant organisation et fonctionnement de la DNI 5/, la Division de la planification et des réalisations industrielles est chargée de l'Etablissement de statistiques industrielles. Conformément, la Division comprend une section statistiques industrielles. La Direction nationale des industries a coopéré avec la Direction nationale de la statistique et de l'informatique et avec le Centre d'études et de promotion industrielle dans la réalisation du Recensement industriel en 1982-83. Les résultats ont été publiés en 3 Tomes : I - III. Les questionnaires récupérés ont permis d'établir la base d'un "Fichier des entreprises". D'après le rapport, le Fichier des entreprises établi par la DNI est le mieux fourni et le plus complet existant actuellement au Mali. Il comprend 171 entreprises du secteur industriel moderne, regroupant les secteurs étatique, mixte et privé.

Ce recensement a eu aussi pour but d'actualiser et compléter les chiffres et données sur les entreprises industrielles datant de l'enquête de la DNI en 1978.

2.2.3.3. Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat

Le Décret portant la structure du Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat précise la compétence du Ministère de tutelle dans le domaine des statistiques comme suit. Le Bureau de

suivi, d'études et de planification, en particulier sa cellule "Etudes et synthèses", a pour tâche de :

- Rassembler, répertorier et analyser la documentation nationale et internationale intéressant les sociétés et entreprises d'Etat;
- Centraliser, exploiter et publier toutes les informations statistiques relatives aux sociétés et entreprises d'Etat.

2.2.3.4. Commission nationale de contrôle des investissements

Cette commission est placée sous l'autorité du Ministère chargé du Plan 6/. Elle est chargée de veiller à l'exécution correcte, par des entreprises conventionnées ou agréées, des conditions auxquelles l'agrément aux divers régimes du Code des investissements, leur a été octroyé.

Un décret interministériel 7/ daté du 26 mai 1982, a fixé les modalités d'application pratique des entreprises agréées ou conventionnées. Les entreprises concernées sont tenues de remettre à la clôture de chaque exercice et au plus tard dans les trois mois qui suivent :

- Un rapport d'exécution faisant le point par rapport aux documents prévisionnels déposés lors de l'agrément;
- Les documents comptables (bilan, compte d'exploitation générale et compte de pertes et profits);

Le contrôle porte en particulier sur :

- La réalisation effective des investissements prévus;
- Le volume des investissements au moyen de document probant ou par voie d'expertise:

6/ Décret No 90/PG, en partie modifiant les ordonnances antérieures.

7/ Décret interministériel No 2211/MP-MDIT-MFC.

- La conformité du processus technologique de fabrication définie dans les études technico-économiques;
- Le volume de la production;
- La qualité des produits;
- Le taux de valeur ajoutée en ce qui concerne les entreprises de montage et de conditionnement;
- Le respect des plans d'emploi et de formation professionnelle;
- La préservation de l'environnement;
- Les structures sociales.

Le questionnaire à remplir par les entreprises concernées est annexé (Annexe D). En principe, ces questionnaires ne servent pas les statistiques proprement dites, mais la structure des informations demandées y correspondent pleinement.

2.2.3.5. Ministère du Plan

D'après le Décret 3/ fixant les attributions du Ministère du Plan "Toutes les personnes physiques et morales exerçant leurs activités au Mali sont tenues de répondre aux questionnaires du Ministère du Plan et de fournir à ce Département tous les renseignements dont il a besoin pour l'accomplissement de sa mission (Art. 9). D'après l'Article 8 : Les bureaux d'études, de planification et de la statistique existants ou à créer dans les départements ministériels, les administrations et les unités de production (et qui sont, en vertu des dispositions de l'article 14 du décret No 70/PG-RM du 16 avril 1968, les correspondants du Ministère du Plan) communiqueront à ce département les informations chiffrées disponibles, les études effectuées, leurs programmes de travail, et d'une manière générale, tous les renseignements dont il a besoin pour l'accomplissement de sa mission.

3/ Décret No 167/PG-RM.

2.2.3.6 L'amélioration des conditions institutionnelles de la statistique industrielle

1. Les rapports entre les administrations et les entreprises enquêtées

La lecture des décrets et arrêtés cités ci-dessus (la liste en est incomplète) indique les possibilités de parallélismes dans l'exécution des enquêtes et de procédures arbitraires par les administrations. D'autre part, l'on constate l'incapacité des services d'Etat de collecter et traiter les informations sollicitées d'une manière satisfaisante. La Loi en préparation devrait régler :

- L'exécution des enquêtes statistiques des services publics, les soumettre à un visa et les incorporer à un programme annuel établi par une sorte d'instance (Comité) de coordination;
- Dans le domaine industriel, les compétences de la DNI, du Ministère de tutelle des sociétés et des entreprises d'Etat, des autres ministères (par exemple le Ministère des travaux publics, le Ministère de l'agriculture et du développement rural) supervisant des activités industrielles, et celle de la Direction nationale des statistiques et de l'informatique doivent être coordonnées. La centralisation, exploitation et diffusion des informations doivent être assurées d'une manière cohérente. Sur l'initiative de la DNI et la Direction nationale de la statistique et de l'informatique, ces mesures devraient amener à l'unification de la statistique industrielle en un système complet et cohérent;

- La Loi doit réglementer le secret qui protège les renseignements individuels d'ordre économique et financier figurant sur les questionnaires. Ces renseignements ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle fiscal ou de répression économique 2/. Une telle assurance est absolument nécessaire pour établir la confiance entre les administrateurs enquêtants et les entreprises enquêtées;

- D'autre part, les sanctions à imposer en cas de non-réponse ou de réponse inexacte aux enquêtes obligatoires doivent être précisées.

2. L'entreprise - unité d'observation et d'analyse.

En premier lieu, l'observation statistique réclame une bonne définition des unités d'analyse. Dans la statistique industrielle, l'entreprise et l'établissement sont les unités statistiques utilisées de façon privilégiée. Tout établissement appartient à une entreprise. Une entreprise peut compter un ou plusieurs établissements.

Le Fichier des entreprises, établi par la DNI comprend actuellement 171 entreprises du secteur industriel moderne. La restriction au secteur industriel moderne peut révéler des omissions des établissements "au passage" entre le secteur structuré et le secteur informel. Mais on ne constitue pas un Fichier des entreprises sans qu'aient été préalablement définies les règles et les procédures de sa maintenance. Conformément, les "associés"

2/ Cette règle ne s'applique pas au contrôle des investissements (voir 2.2.3.1).

administratifs : les autres Ministères, le Registre du commerce, Direction des impôts, Chambres de l'artisanat (futurs) devraient automatiquement contribuer à la mise à jour du Fichier en signalant les créations, ou disparitions d'unités ou les modifications de leurs caractéristiques variables d'identification 10/.

Le repérage systématique (ni omission, ni double) des unités - entreprises, établissements - est l'un des problèmes les plus importants de l'observation statistique. Conformément, l'institutionnalisation des informations sur les immatriculations au Registre du commerce, sur l'arrêt ou l'abandon des activités demandent une attention privilégiée. Le fichier des entreprises devrait effectuer l'inventaire permanent des entreprises et

d'établissements en les identifiant et les classant par activité économique. Un fichier intégré des entreprises à gérer par la DNI permettra la partition sans omission ni double des enquêtes entre les services différents.

3. Le classement des unités

Le classement des entreprises d'après leur statut juridique, les entreprises à participation d'Etat ou privées est actuellement utilisé au Mali de façon privilégiée dans la collecte, traitement et diffusion de l'information. Sans négliger cet aspect important au future, on pourrait consacrer plus d'attention à l'application cohérente des notions secteurs et branches industrielles dans le traitement, l'analyse et la diffusion des statistiques (voir aussi 1.2.2).

10/ La mise à jour du Fichier des entreprises est prévue dans le cadre du Centre de documentation à la DNI.

4. La qualité des remplissages et l'assistance aux entreprises

La statistique industrielle est un système prenant nécessairement appui sur l'entreprise. L'entreprise devrait pouvoir maîtriser l'information qui lui est demandée. Elle ne fournit que l'information qu'elle peut et veut donner.

Dans des conditions plus favorables, la statistique industrielle s'attend à obtenir des entreprises des informations qu'elles élaborent à des fins administratives et réglementaires ou qu'elles établissent dans le cadre de leur propre gestion. D'après l'expérience au Mali :

- La réponse des entreprises est faible;
- Très souvent leur comptabilité n'est pas en mesure de fournir les informations sollicitées.

Dans ce contexte, l'insuffisance de la statistique industrielle au niveau national, quoique important, semble secondaire. Une gestion fonctionnant sans des informations nécessaires, doit avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise. C'est pourquoi, les efforts à déployer pour établir des services statistiques plus satisfaisants, devraient être accompagnés d'animation et d'assistance visant à l'amélioration des services d'information et de comptabilité dans les entreprises.

2.2.4. Etudes et analyses

2.2.4.1. Cadre institutionnel

Les études et analyses font part de la planification. Elles sont indispensables pour la conduite de la politique industrielle.

D'après la loi No 13-54/AN-RN portant création de la Direction nationale des industries (du 9 décembre 1982) la DNI a pour mission :

- De concevoir et de coordonner les éléments de la politique industrielle du Ministère chargé de l'industrie;
- De veiller à l'application de la politique industrielle définie par le gouvernement;
- D'élaborer et contrôler la législation en matière de propriété industrielle et de normalisation.

En ce qui concerne les études, le Décret portant organisation et fonctionnement de la DNI 11/, précise que la Division des études des projets industriels est chargée de :

- L'évaluation des projets, notamment l'instruction des demandes d'agrément des projets industriels;
- La réalisation d'études particulières par branches industrielles.

La Division de la planification et des réalisations industrielles est chargée (entre autres) de :

- L'inventaire des ressources;
- Des études générales en matière d'industrialisation.

Le Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat, plus précisément son Bureau de suivi, d'études et de planification, comprend une cellule "Etudes et synthèse" ayant pour tâches (entre autres) de :

- Réaliser les études sur le secteur d'Etat;
- Participer aux travaux de l'IPGP et/ou des organismes extérieurs chargés d'effectuer des études ou interventions pour le compte du Ministère de tutelle;
- Etudier et préparer les dossiers de projets d'investissements et les demandes de financement de concert avec les sociétés concernées.

D'après l'ordonnance No 75-27/CMLN, le Centre d'études et de promotion industrielle (CEPI), est chargé, en ce qui concerne le Ministre chargé des industries, de lui donner tous avis et conseils qu'il demandera concernant la politique générale d'industrialisation, les réalisations particulières et d'effectuer pour son compte l'étude systématique et la promotion de projets industriels en particulier :

- De mener toutes études industrielles et économiques générales qu'il demandera.

L'arrêté No 2445/M.D.I.T. portant l'organigramme du CEPI précise les missions de la Division Etudes et Promotion en premier lieu par rapport aux projets spécifiques, mais l'on fait référence à la tâche de :

- Proposer une politique de développement et les stratégies sectorielles correspondantes.

La Société nationale d'études pour le développement (SNED) fonctionne comme un Bureau d'études de projets, routes, transports, élevage, agricoles, bâtiments, infrastructures, garages, hôtels, industriels (PMI); études socio-économiques et urbaines (les quartiers spontanés ou district de Bamako), enquêtes (sujets variés, par exemple pour déterminer les effectifs des fonctionnaires désireux de quitter le secteur étatique et les conditions requises).

Institut de productivité et de gestion provisionnelle (I.P.G.P.)
fut créé en vertu de l'Ordonnance No 36/CMLN du 2 Novembre 1971 et le
Décret No 112/PG-RM du 15 Septembre 1972.

Il est placé sous l'autorité du Ministère de tutelle des
sociétés et entreprises d'Etat par le Décret No 97/PGRM du 9 février
1981.

L'I.P.G.P. est une institution de formation de caractère non
académique, de perfectionnement des cadres dirigeants des sociétés et
entreprises d'Etat, des opérations de développement rural et des
institutions de coopération aux pays du Sahel. L'institut est
également un cabinet de consultation au service de ces institutions.
L'institut encourage et développe l'esprit de l'entreprise à travers
un programme spécial pour les propriétaires des petites et moyennes
entreprises.

Fonctionnement des organismes d'études et d'analyses

On doit distinguer entre le fonctionnement des administrations
et des centres d'études proprement dits. Ce sont fondamentalement
les administrations (la DNI, le Ministère de tutelle des sociétés et
entreprises d'Etat, le Ministère de l'agriculture, le Ministère du
Plan) qui décident des études à mettre en oeuvre par leurs divisions
(cellules) d'études ou celles des centres d'études.

Il semble que les études relatives aux investissements
spécifiques (étude de pré-faisabilité, études de faisabilité) sont
particulièrement préférées. On trouve aussi des études dites
sectorielles sur les oléagineux, les textiles, (approvisionnement,
traitement, relations inter-sectorielles, choix de la technologie,
canaux de commercialisation, les prix, la concurrence, etc.). Ces
études sectorielles peuvent être destinées à justifier un projet
spécifique ou à analyser la situation actuelle et future d'une
branche industrielle. Plus rares sont les études sur le
fonctionnement de l'économie, le développement de la demande et des
besoins, le fonctionnement de la distribution, la fixation des prix,

les problèmes de la gestion industrielle, le développement industriel d'une région donnée, l'esprit de l'entreprise. Ce qui manque, c'est l'incorporation de thèmes socio-économiques dans le discours sur le développement industriel, l'élargissement du champ de l'information et de l'étude au-delà des interventions ponctuelles relatives aux projets d'investissement. Le succès du Séminaire sur la promotion des PME/PMI (5, 6 et 7 novembre 1981) a manifesté l'importance et l'urgence de la recherche sur le fonctionnement de l'économie, sur la structure et le comportement des institutions, sur le système industriel en particulier. Les rapports présentés au Séminaire témoignent de la disponibilité des capacités au Mali pour exécuter les analyses nécessaires.

Le séminaire témoigne aussi d'une accumulation excessive des problèmes et des difficultés. La longue liste des actions proposées révèle une certaine impatience et l'attente d'une réponse immédiate du gouvernement.

Sans doute, de telles études et analyses doivent être l'objet d'une préoccupation continue. L'investissement direct ne représente qu'un des composants de l'industrialisation. Le fonctionnement de l'économie et du système industriel a besoin d'une attention privilégiée et permanente des administrations et des organismes d'études.

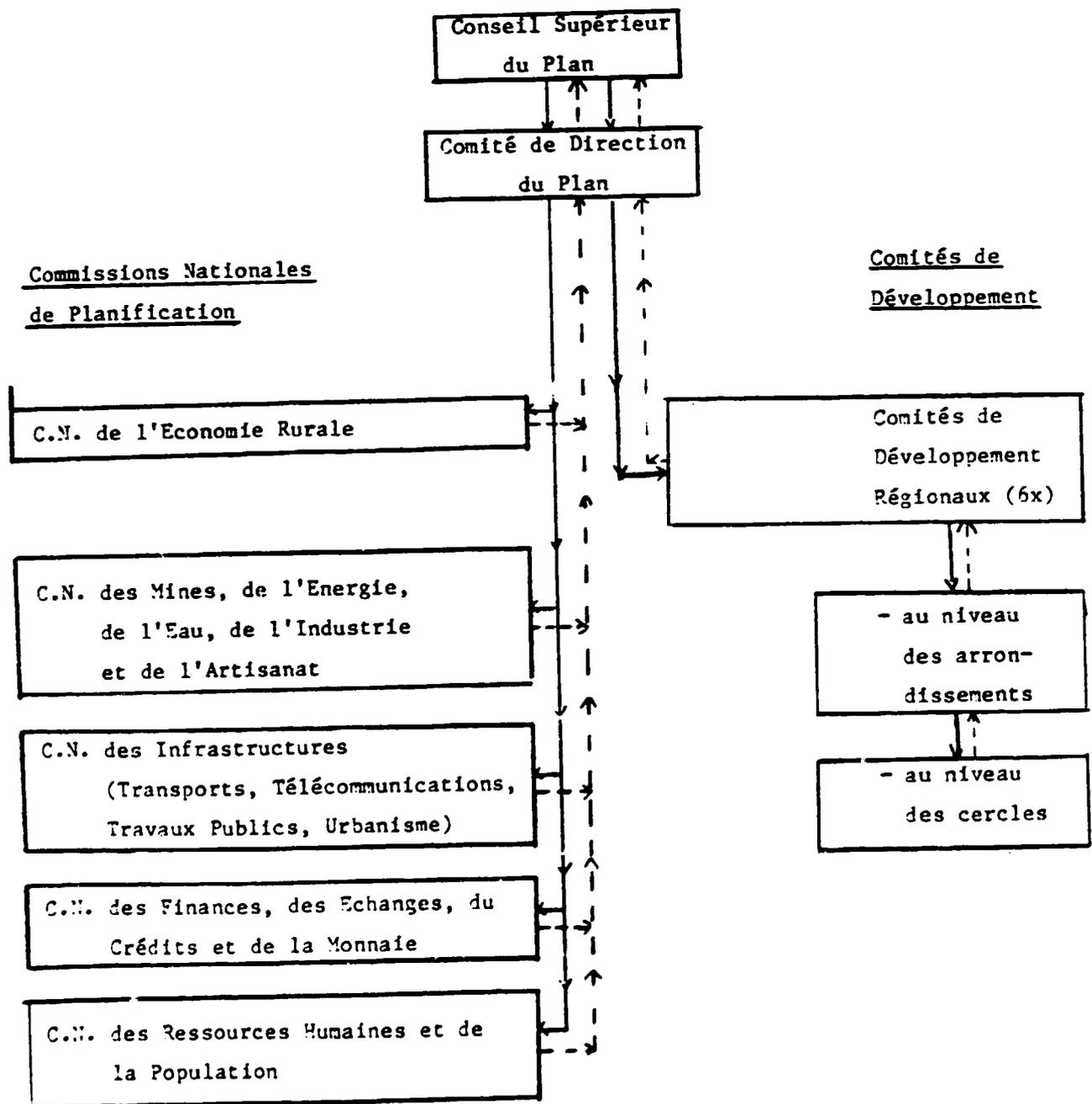
2.3 Les instances de direction, de concertation et d'approbation du Plan

2.3.1 L'organigramme des structures

Un organigramme approximatif (il n'est pas officiel) peut illustrer ces structures comme suit :

Fig. 2.1

Le cadre institutionnel de la Planification



2.3.2 Conseil Supérieur du Plan 12/

Il est l'organe suprême de la Planification, présidé par le Président du Gouvernement. Ses membres sont les Ministres, 3 organisations publiques, le représentant de la Fédération Nationale des Employeurs, le Secrétaire Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Pendant la préparation du Plan, le Conseil se réunit au moins deux fois. Il a pour mission :

- de définir les objectifs du Plan sur la base des directions du Parti (Union Démocratique du Peuple Malien);
- d'approuver le projet du Plan élaboré par les instances de Planification;
- de suivre l'exécution du Plan et d'approuver les ajustements nécessaires.

2.3.3 Comité de Direction du Plan 13/

Il est l'organe de liaison entre les Commissions Nationales de Planification et le Conseil Supérieur du Plan, présidé par le Ministre chargé de la Planification. Il se compose des Présidents, Rapporteurs et Secrétaires des Commissions Nationales de Planification. Son secrétariat est fourni par la Direction Nationale de la Planification.

Le Comité est chargé :

- de préparer, organiser et coordonner les travaux des commissions nationales et régionales de planification;
- de faire la synthèse des travaux de ces commissions et de mettre en forme les projets de programmes et de plans à soumettre ensuite à la Commission Economique et Sociale et au Conseil Supérieur du Plan.

2.3.4 Commissions Nationales de Planification 14/

12/ Décret NO 71/PG-RM, 1981 (abrogeant et remplaçant les Décrets antérieurs).

13/ Décret No 71/PG-RM, 1979, abrogeant et remplaçant certains articles du Décret antérieur.

2.3.4.1 Mission générale

Les Commissions Nationales, présidées et souvent vice-présidées par les Ministres compétents, ont pour mission :

- de définir les objectifs sectoriels sur la base des grandes orientations arrêtées par le Conseil Supérieur du Plan;
- d'identifier et de proposer des actions à entreprendre;
- de chiffrer les coûts et les incidences des différentes actions envisagées;
- d'assurer la coordination entre les organismes techniques et économiques intéressés par les projets;
- d'étudier et de proposer toutes mesures visant à faire des structures administratives économiques de leurs secteurs un moyen d'exécution souple et adapté à la stratégie définie;
- de dresser chaque année le bilan sectoriel des actions entreprises dans le cadre du Plan.

2.3.4.2 La Commission Nationale du Secteur Secondaire 15/

Tâches spécifiques

Quelques tâches sont adressées spécifiquement à la Commission Nationale du Secteur Secondaire :

- fixer les objectifs de production dans le domaine des Mines, de l'Energie, de l'Eau, de l'Industrie et de l'Artisanat;
- de dégager les voies et les moyens permettant d'atteindre ces objectifs;
- d'étudier notamment les inter-relations de l'Industrie, de l'Agriculture et d'Eau.

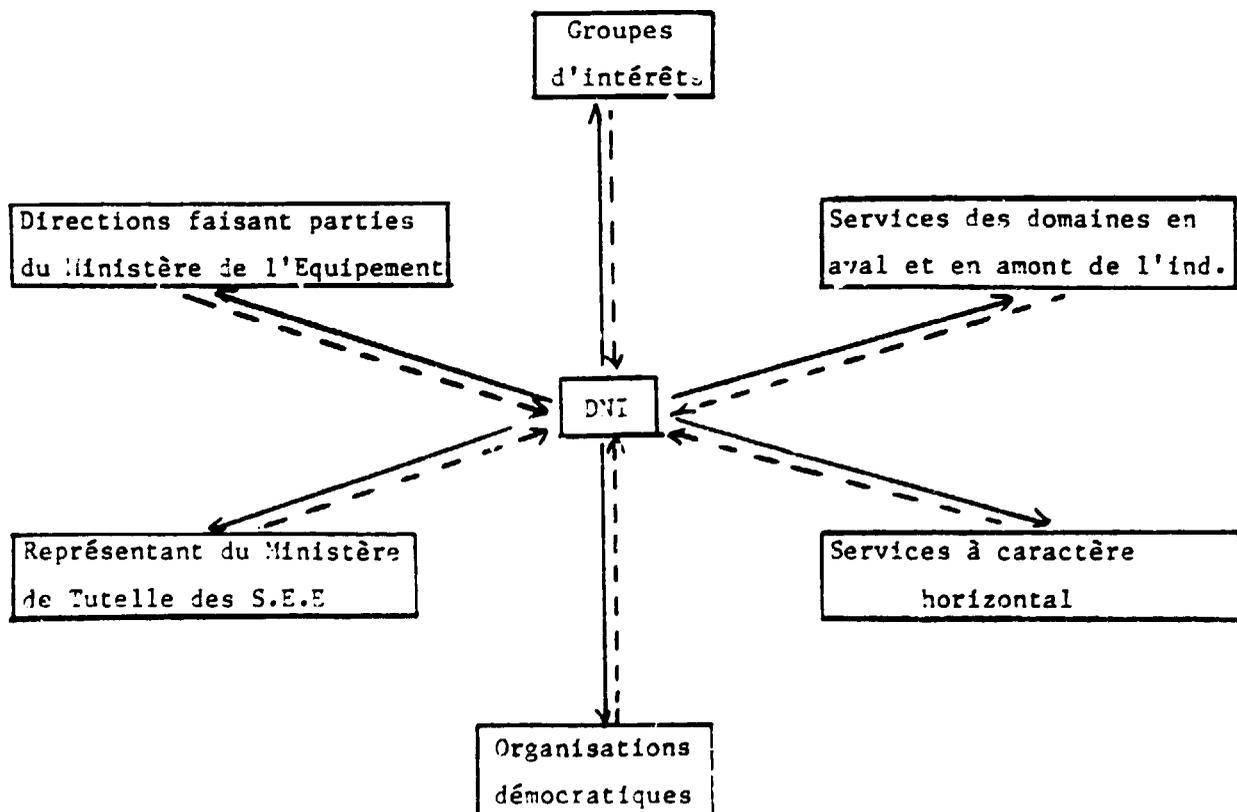
Composition

Dans le cadre de la Commission Nationale le Directeur des Industries peut communiquer :

- avec 7 services qui font part du même Ministère que lui;
- avec le représentant du Ministère de Tutelle qui en fait superviser plus qu'une moitié de l'industrie malienne;
- avec des représentants des services compétents sur les domaines en amont et en aval de l'industrie (8 organismes);
- avec les représentants des services à caractère horizontal (5 organismes)
- avec les représentants des groupes d'intérêts (2 organismes);
- avec les représentants des organisations démocratiques (3 organisations).

Figure 2.2

Consultations dans le cadre de la Commission Nationale du Secteur Secondaire sur le Plan de l'Industrie et de l'Artisanat



Ces communications peuvent avoir lieu dans le cadre de la Commission Nationale en particulier sur des projets controversiels ou douteux. Il semble que la Commission Nationale discute et sanctionne des programmes et des projets, plutôt que ne les définisse, identifie ou chiffre.

Ce fait ne diminue pas son importance, mais souligne la thèse avancée au début de ce chapitre sur la sous-commission de l'industrie et de l'artisanat qui fait part de la Commission Nationale.

La constitution des Commissions Nationales met en relief la structure institutionnelle de la planification au Mali : ce sont les services d'administration représentant ou contrôlant les secteurs économiques qui jouent un rôle dominant dans l'élaboration des chapitres respectifs du Plan. L'impact des communications conduites au niveau de la Commission Nationale, y compris de la sous-commission, est apparemment assez limité. Il serait assez difficile de retracer par exemple le concours apporté par les autres services au Plan de l'Industrie. L'on signale l'absence presque totale des Sociétés d'Etat au Plan de l'industrie.

Comme l'on a remarqué déjà ci-dessus, les membres de la sous-commission se recrutent parmi les membres de la Commission Nationale.

Il semble utile d'examiner la possibilité de l'élargissement de la Sous-commission Industrie et Artisanat. Entre autres, les secteurs représentés à la Commission Nationale par les Conseillers Techniques pourraient être invités à se joindre à la Sous-Commission au niveau des services spécialisés pour assurer entre les partenaires du Plan une coopération plus directe et plus approfondie.

2.4 Comités de Développement au niveau des collectivités territoriales 16/

2.4.1 Constitution et fonctionnement

Les Comités de Développement sont formés à chaque échelon de l'organisation administrative territoriale. La loi reconnaît :

- les Comités de Développement de l'Arrondissement,
- les Comités de Développement du Cercle,
- les Comités Régionaux de Développement.

En ce qui concerne leur rôle par rapport au Plan National, la Loi exige l'harmonisation des objectifs locaux et l'élaboration des mesures en vue de leur intégration aux objectifs du Plan National.

Les Comités Régionaux par exemple assistent le Gouverneur dans :

- l'exécution des directives des autorités supérieures en ce qui concerne la préparation du Plan National et notamment l'élaboration d'une synthèse régionale;
- la définition d'un modèle régional et d'une stratégie de développement pour la Région;
- l'élaboration des objectifs régionaux et des propositions de leur répartition par Cercles;
- la formulation technique des actions à entreprendre, la définition des ordres de priorité et la fixation du calendrier de réalisation dans le cadre du Plan National;
- l'élaboration des propositions de programme pluriannuel et annuel à entreprendre au niveau de la Région dans le cadre du Plan National;
- l'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire et la localisation des équipements collectifs d'intérêt régional.

Le Directeur Régional du Plan et de la Statistique est le rapporteur du Comité Régional du Développement.

16/ Décret No 193/PG-RM, 1981.

Les délibérations du Comité Régional du Développement font l'objet d'un procès-verbal synthétique, diffusé dans le mois qui suit la réunion à chaque membre du Comité ainsi qu'aux Ministres chargés du Plan, de l'Intérieur et à ceux concernés par les questions examinées par les délibérations du Comité Régional du Développement.

Au cours de la préparation du dernier Plan Quinquennal, les représentants des Régions ont participé à des réunions à Bamako. A cette occasion ils ont pu remettre leurs propositions concernant le Plan aux autorités de la Planification.

2.4.2. Pré-diagnostics régionaux

Dans le cadre du Plan Quinquennal, assisté par le Projet MLI/82/002 (PNUD) les Comités de Développement Régionaux ont géré la préparation des "Diagnostics" au niveau de leur région respective. L'application du "Guide Pratique pour la Préparation des Diagnostics Régionaux" a assuré l'homogénéité des méthodes et approches.

Ce programme a été très apprécié dans les Régions. Les objectifs et ce qu'on s'attend de ce projet (les "Pré-Diagnostics" sont déjà complétés et disponibles en 5 tomes volumineux, un tome pour chaque région) ont été bien articulés dans son Avant-Propos par le Gouverneur de la Région de Ségou (4ème Région):

"Le présent Pré-Diagnostic en répondant aux préoccupations évoquées tantôt, traduit aussi la volonté des organes de développement au niveau de la 4ème Région de mettre en pratique nos options de base.

Première esquisse du développement de la Région de Ségou, ce rapport présente dans un premier volet les caractéristiques de la Région et la problématique de son développement.

De ces analyses portant sur tous les aspects économiques et sociaux, découlent une série de propositions, d'orientations stratégiques et d'idées de projets de développement.

Le Pré-Diagnostic est une première étape du long processus d'élaboration du Plan Régional du développement. Cette nouvelle démarche se heurte à des problèmes liés au manque d'information aggravé par l'inexpérience des jeunes structures de développement de la Région.

Les différentes analyses présentées ici comportent certainement des lacunes que nous envisageons d'atténuer au cours des prochaines étapes"...Signé par M. Moulaye N. M. Haïdara, Gouverneur de la 4ème Région, Président du Comité Régional de Développement.

Le Gouverneur de la Région de Mopti a créé, par sa Décision No 205/GRM-CAB des commissions chargées de l'élaboration du Diagnostic. Ces commissions nous informent sur les jeunes, mais actives structures qui ont fait leurs concours au succès du projet.

2.5. La cohérence administrative

La fonction de la concertation dans les commissions indiquées ci-dessus est évidemment double : il s'agit de rendre compatible les plans des différents services et de les former dans le sens des grandes orientations arrêtées par le Parti et le Gouvernement.

Il convient de souligner que c'est la Direction Nationale de Planification, comme maître d'oeuvre du Plan, qui assure la cohérence administrative dans l'élaboration du Plan.

C'est la DNP qui assure les secrétariats de toutes les commissions nationales sauf celui du secteur secondaire.^{17/} Le secrétariat de cette commission est assuré par la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique. En plus, c'est le Ministre chargé du Plan qui prépare les réunions du Conseil Supérieur du Plan. Il préside également le Comité de Direction du Plan. Le Ministre a la mission de prendre toutes dispositions utiles pour que les Commissions Nationales et Régionales de Planification jouent efficacement le rôle pour lequel elles ont été instituées.^{18/}

^{17/} Décret No 44/PG-RM, 1981

^{18/} Décret No 167/PG-RM, 1976

2.6 L'arbitrage et la cohérence budgétaire

Au Mali, l'arbitrage budgétaire dans l'élaboration du Plan est largement relativisé par la prépondérance des ressources extérieures au financement du Plan. Ainsi, le financement intérieur des projets prévus au Plan ne s'élève qu'au 14,4 % du total. Le financement intérieur prévu pour les projets inscrits au chapitre l'Industrie et l'Artisanat est inférieur au moyen général en faisant 3,3 % seulement. En plus, une large partie de l'apport national sera assuré sur les fonds propres des promoteurs privés maliens.

Le financement de la 2ème Cimenterie, représentant 65 % du total (99,7 milliards de FC) des investissements envisagés sera recherché à l'extérieur.

Il convient de souligner que les obligations financières de l'Etat envers le secteur public, quelques projets d'investissements à part, ne font pas part du Plan de l'Industrie et l'Artisanat.

Quelques activités agro-industrielles et celles du développement rural (y compris l'artisanat) sont présentées dans les chapitres respectifs du Plan.

Le Ministre du Plan est chargé de rechercher le financement des projets retenus, en collaboration avec les Ministères intéressés, et, pour ce qui concerne les financements extérieurs, en liaison étroite avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale.^{19/}
(voir Annexe G.)

^{19/} Décret No 167/PG-RM, 1976.

3. LE SUIVI DU PLAN

3.1 Direction Nationale de la Planification

D'après un décret 20/ du 13 septembre 1977 portant organisation et fonctionnement de la Direction Nationale de la Planification, la DNP, en liaison avec les Ministères concernés, veillera :

- à l'élaboration périodique de notes d'analyses conjoncturelles par secteur;
- à l'élaboration de notes périodiques sur l'état d'avancement des projets du plan;
- à l'élaboration d'une synthèse annuelle d'évaluation du Plan par secteur.

3.2 Bilan annuel d'exécution du Plan

Le bilan annuel d'exécution du Plan est préparé par la DNP à partir des résultats des travaux des commissions nationales de planification. Des séances spéciales de travail avec certains responsables de projets et des services maître d'oeuvre normalement permettent à la DNP d'obtenir des compléments d'information. Dans sa note de présentation du bilan d'exécution, 21/ la DNP fait mention du démarrage difficile des travaux des Commissions Nationales et l'insuffisance des informations fournies sur les projets par les administrations.

Le bilan d'exécution s'articule autour de trois parties essentielles :

- i) Dans la première partie sont exposés les résultats globaux : l'état de réalisation des projets en terme financier, les grandeurs macro-économiques qui en résultent;

20/ Décret No 2711/MP-CAB, 1977.

21/ DNP, Note de présentation du bilan d'exécution du Plan 1981-1985 au 31.12.1982, p.1.

ii) Dans la deuxième partie, à travers une analyse sectorielle détaillée, est présenté l'état d'exécution de chacun des projets retenus au plan quinquennal et des projets hors plan;

iii) Enfin dans la troisième partie il est suggéré une reprogrammation des investissements pour les années prochaines du Plan.

3.3. Suivi du Plan industriel

Les informations fournies concernent presque exclusivement l'état des projets d'investissement.

On ne paraît pas disposer des instruments spécifiques adaptés au suivi des objectifs économiques et institutionnels énoncés au Plan.

Le rapport^{22/} est particulièrement sélectif en informant sur l'exécution des mesures institutionnelles et organisationnelles prévues au Plan. Même si on aborde un sujet, sur le renforcement du CEPI, l'on se contente de citer des chiffres du budget opérationnel alloué et des dépenses effectuées. En effet, le renforcement du CEPI n'est exprimé que par la capacité accrue de dépenser plus.

Quant aux Zones Industrielles, dans le Rapport on se limite à mentionner l'absence de financement (cependant, la DNI entreprend des efforts pour changer la situation). La majorité des projets d'investissement suivis sont des projets privés où la possibilité d'intervenir est assez limitée. Sous ces conditions, le rapport ne peut être que descriptif. ^{22/} Sur le suivi de ces projets voir chapitre 4.

^{22/} DNI, Situation des projets au 1-09.1983. Projets du Plan, Projets hors Plan.

3.4 Compétences attribuées aux Administrations dans le suivi du Plan

Comme indiqué ci-dessus, c'est la Direction Nationale de la Planification qui veille, en liaison avec les Ministères concernés, à l'état d'avancement des projets, à l'échelon administratif le plus élevé.

La Direction Nationale des Industries, par sa Division de la planification et des réalisations industrielles 23/ est chargée de:

- suivre les projets agréés par le Gouvernement et les entreprises industrielles existantes,
- suivre l'exécution des travaux de réalisation d'Entreprises publiques et semi-publiques,
- la réception provisoire et définitive des projets réalisés.

Le Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat a pour mission de veiller à ce que les entreprises placées sous sa tutelle atteignent les objectifs qui leur sont assignés dans le cadre des plans nationaux de développement économique et social. 24/

La Cellule "Etudes et Synthèses", en particulier, a pour tâche (entre autres) : 25/

- d'élaborer des programmes de développement des sociétés d'Etat et de suivre leur mise en oeuvre en relation avec les sociétés concernées.

23/ Décret No 123/PG-RM du 147 mai 1983.

24/ Décret No 170/PG-RM du 7 août 1976.

25/ Structure du Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat, du 6 mai 1983.

La Cellule "Programmation et Contrôle" est chargée

- de préparer, en relation avec les Sociétés et Entreprises d'Etat, les différents plans et budgets,
- d'évaluer en relation avec la cellule Etudes et Synthèses l'efficacité des différents programmes et plans de développement des Sociétés et Entreprises d'Etat.

Les autres Ministères (du Développement Agricole, du Développement Rural, Travaux Publics) jouent des rôles similaires dans leurs domaines respectifs.

3.5 Possibilités de parallélisme et de conflits - le cas de la Deuxième Cimenterie

Comme déjà indiqué ci-dessus, la deuxième Cimenterie est le projet le plus important du Plan quinquennal actuel. Les difficultés de la cimenterie à Diamou (capacité nominale de 50 000 t/an) et le fait que le partenaire technique dans le cadre de la coopération bilatérale n'a pas pu fournir le procédé voie sèche pour assurer une production plus économique, le Gouvernement s'est décidé pour une deuxième cimenterie comme inscrite au Plan. Conformément, le projet de la nouvelle usine avait été placé sous l'autorité du Ministre de l'Equipement.

Cependant, au cours des investigations techniques et économiques, on revient à l'idée de l'extension de l'usine à Diamou. Le projet d'extension prévoit l'installation, au voisinage immédiat de l'usine actuelle, d'une nouvelle ligne de production en voie sèche, d'une capacité de 150 000 t/an, de la construction à Bamako d'un centre d'ensachage et de distribution de ciment.

Pendant les travaux de la Direction du Projet deuxième cimenterie, un renversement de tendance a eu lieu à Diamou avec la signature d'un contrat avec une entreprise commerciale franco-allemande (OUPEX), qui a permis de préfinancer la production par

l'approvisionnement de l'usine en carburant et en matières premières. D'après son Directeur Général, la SOCIMA avait enregistré un résultat bénéficiaire en 1993 - le premier résultat bénéficiaire depuis la création de l'entreprise en 1969.

Sur la base de ces conditions nouvelles, la SOCIMA a soumis, par le Ministre de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat, un dossier sur l'extension de l'usine à Diamou sans aucune référence aux activités de la Direction du Projet de la Deuxième Cimenterie. L'on y réfère aux bailleurs de fonds, partenaires techniques, Conseils techniques en négligeant complètement les contacts déjà établis par l'autre groupe.

C'est au Conseil des Ministres qu'on va résoudre le problème créé par des activités de deux directions de projet, celle du Ministère de l'Equipement et celle de l'entreprise sous l'autorité de Tutelle (voir Annexe E).

4. LES PROJETS D'INVESTISSEMENT ET LE CADRE INSTITUTIONNEL

4.1 Agents promoteurs

4.1.1. Promoteurs institutionnels

La DNI, le CEPI sont les promoteurs par excellence dans l'industrie au Mali. Pour la gestion d'un grand projet, comme dans le cas de la Deuxième Cimenterie, une Direction de projet sera normalement constituée (Annexe E).

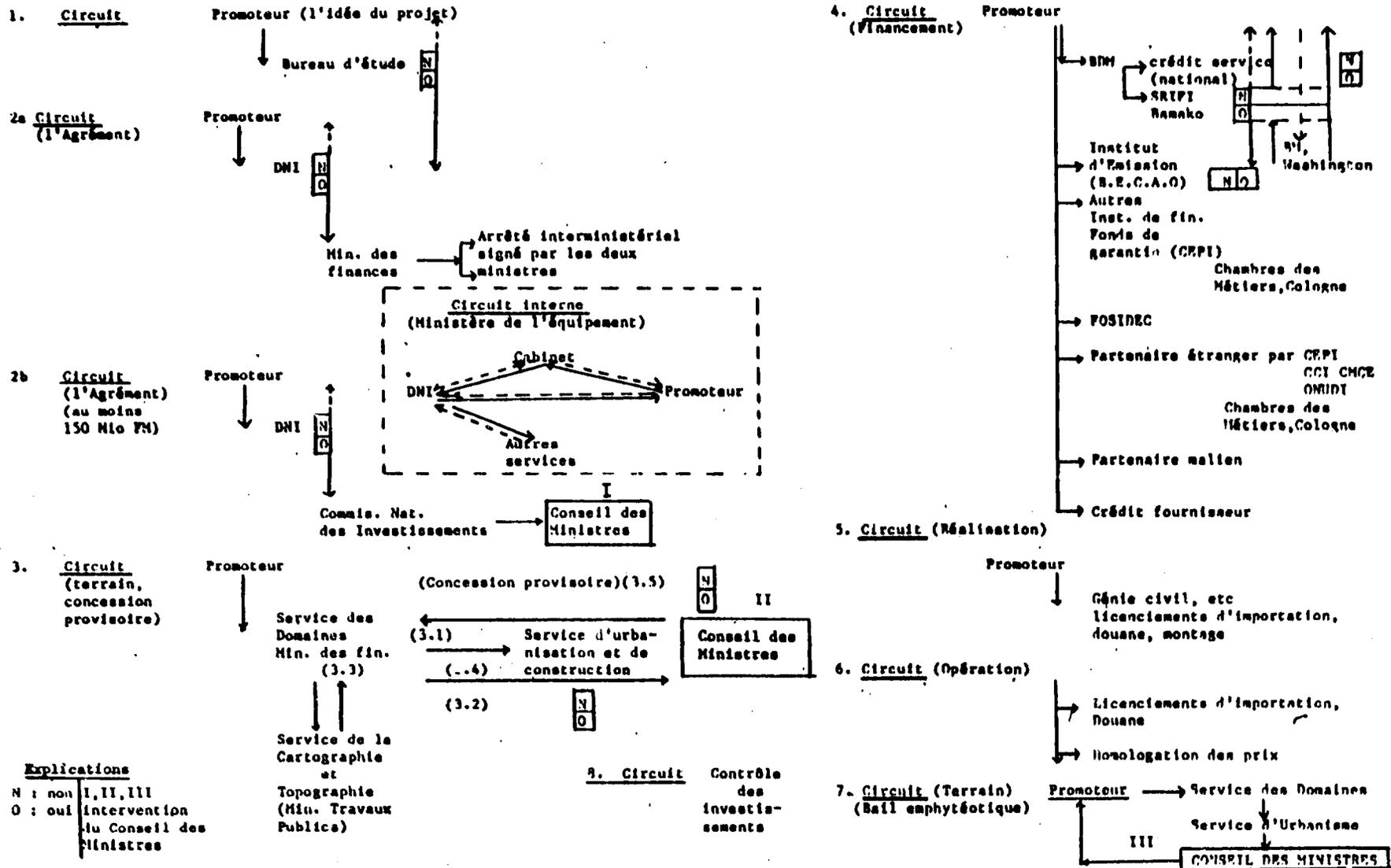
Les organismes du secteur primaire (Ministère de l'Agriculture, Ministère du Développement Rural, CMT, Office du Niger, Direction Nationale de la Géologie et des Mines) fonctionnent aussi comme des promoteurs de projets industriels. Dans ce contexte, il faut souligner que les producteurs de matières premières ne sont pas nécessairement de bons entrepreneurs industriels. Pour prendre un exemple banal : la seule disponibilité de minéral de fer dans un pays ne justifie pas la création d'une usine métallurgique. Pour réussir, l'entreprise industrielle a besoin d'un ensemble de facteurs positifs. Pour illustration voir l'Annexe F: La dégradation d'une entreprise : le cas de la SEPOM. On ne conteste pas le rôle important des grands organismes agricoles ou miniers dans la promotion industrielle. Ce qui doit être souligné c'est la nécessité de la concertation et de l'analyse scrupuleuse des projets d'investissement quelle que soit leur source . Au niveau technique, cette condition ne semble pas pleinement satisfaite au Mali. Il semble que la Commission Nationale des Investissements n'ait pour mission que d'examiner les demandes d'agrément. La Commission et la DNI prennent souvent connaissance de projets de promoteurs institutionnels dans une phase quand les grandes décisions ont déjà été prises (Fig.4.1, Circuit No 1).

4.1.2 Entrepreneurs privés

Le tableau des projets agréés en 1981, 1982, 1983 nous informe sur les initiatives des entrepreneurs privés dans les dernières années (Tableau 4.1).

Fig. 4.1

Les phases de la préparation et réalisation d'un projet d'investissement (les circuits d'un dossier)



Leur nombre

En 1981 et 1982 on a agréé 27-28 projets par an, en 1983 seulement 16. Pour comparaison, pendant ces années le CEPI 26/ a étudié 11 (1979), 18 (1980), 17 (1981), 18 (1982), 7 (1983, exercice incomplet) dossiers. 25 % des dossiers étudiés par le CEPI ont été agréés et une fraction de ces projets a été réalisée.

Les questions se posent :

Est-ce que ces chiffres représentent correctement le potentiel de la création des entreprises nouvelles (privées) au Mali;

Sinon, comment pourrait-on établir une estimation plus exacte;

Quels sont les facteurs qui ont amené à la diminution du nombre et de la valeur des projets agréés.

Les "nouveaux" entrepreneurs

Un projet peut être initié par :

- un importateur qui propose de produire un article qu'il a importé auparavant,
- l'exportateur d'une matière première qu'il propose au pays de valoriser,
- un "défonctionnalisé", c'est-à-dire une personne qui a quitté le service public et qui veut utiliser ses capacités de gestion dans l'industrie (très souvent il y arrive par le commerce),
- un industriel qui veut élargir son champ d'activité,
- un artisan, qui a le savoir-faire dans une branche donnée.

26/ SODI, Etude de réorganisation du CEPI, Rapport préliminaire, 1983, p.9.

Motivation

C'est trop simple de dire que c'est seulement le profit qui anime les promoteurs. Certainement, le profit est un facteur fort, ce motif doit être respecté, mais le profit n'est pas tout.

Pour le commerçant, l'entreprise industrielle permet de diversifier ses activités, de quitter une branche excessivement compétitive où les marges de profit se détériorent. Aspirer aux honneurs et au respect social peut être un autre motif. Dans le cas de l'artisan, la sécurité matérielle de sa famille grandissante, l'intention de retenir ses enfants, à un niveau plus élevé, dans son métier, la volonté de démontrer ses capacités créatives, peuvent influencer sur son esprit d'entreprise.

Sans doute, les motifs indiqués ne sont pas toujours accompagnés d'une perception réaliste des possibilités personnelles et matérielles. L'attachement à la famille peut constituer une barrière dangereuse. Le promoteur est souvent incapable de gérer les deux entreprises (l'ancienne et la nouvelle) parallèlement. Ces expériences négatives ont contribué certainement à la diminution du nombre des projets. Au début, l'on a imité les pionniers, actuellement leurs échecs intimident les promoteurs potentiels. En plus, le climat de confiance, de compréhension, d'assistance et de respect ne s'est pas établi autour de ces entreprises nouvelles comme on aurait pu s'y attendre dans l'esprit des nouvelles orientations du Plan. La majorité des entrepreneurs disposent d'une personnalité forte, ils sont jaloux de leur liberté et de leur indépendance, sont cautionnés envers la participation excessive de l'Etat à leurs affaires. Prenons le cas d'un artisan ambitieux. Pour lui, le passage d'un statut "informel" au statut "structuré" n'est pas simple et il n'est pas nécessairement désiré. Pour se prévaloir dans les conditions nouvelles, il doit s'approprier entre autres des connaissances de procédures bureaucratiques aussi bien que d'un comportement nouveau qui diffère du comportement habituel dans son milieu.

4.1.3. Services de soutien

Le Centre d'Etudes et de Promotion Industrielle (CEPI), 27/ a pour mission (entre autres) :

- d'informer, d'aider et de conseiller les promoteurs pour réaliser leurs projets et pour chercher et obtenir les financements et agréments;
- de les inciter et de les aider à préparer des projets bancables;
- d'orienter et de participer à la formation et à l'amélioration des connaissances.

Le CEPI fait l'étude de 15-18 dossiers par an, la SNED à peu-près 5 (PMI). D'après les statistiques du CEPI et de la SNED, en moyenne 25 % des idées soumises sont retenues pour l'étude. Le refus de 75 % des cas est imputable au manque de réalisme du projet et, au moins en partie, à la faiblesse structurelle des institutions d'appui.

Le Plan Quinquennal, l'activité du CEPI et de la SNED, les statistiques des projets agréés indiquent que la majorité des projets (selon le nombre) a été initiée par les promoteurs privés. Ces promoteurs sont presque inépuisables d'idées d'investissement.

En 1983 le CEPI a enregistré 45 demandes et en a étudiées 7. La SNED informe de l'intérêt vif des promoteurs sollicitant l'étude de leurs projets.

Beaucoup de facteurs ont contribué à la régression drastique des projets agréés. Sans doute, le comportement des agents de service envers les promoteurs, la qualité de l'assistance fournie ont joué un rôle non-négligeable.

En plus, est-ce que les promoteurs potentiels qui en auraient besoin, arrivent-ils à contacter le CEPI ?

Est-ce qu'on confie au CEPI sans hésitation l'idée de projet qui, au moins dans l'attente du promoteur, va déterminer son futur personnel ? Est-ce que la procédure actuelle du CEPI qui commence par une demande formelle du promoteur adressée au Ministère de l'Équipement, est indispensable ? Est-ce que l'idée d'adresser une lettre à un Ministre ne représente-t-elle pas une barrière qu'on examine deux fois avant de passer ? Le CEPI n'a-t-il pas plutôt l'image et le comportement d'un service d'État que celui d'un service d'appui ?

En somme, la relance de la promotion industrielle passe par des services fournis aux promoteurs dans cette première phase de l'appui. Un comportement plus actif et plus créatif serait absolument nécessaire. Quant au CEPI, il dispose des recommandations faites par la SODI sur cette phase de la promotion. L'application de ces recommandations pourrait contribuer à l'amélioration de ce service (Figure 4.1, circuit No 1).

4.2 Agrément au Code des investissements

Comme indiqué ci-dessus, c'est seulement une petite part des dossiers qui atteint la phase de l'accord de l'Agrément au Code des Investissements. (Figure 4.1, circuit No 2a, 2b). La durée et quelquefois la nature arbitraire de cette procédure ont été critiquées par des observateurs différents et aussi par les participants du séminaire sur les PME/PMI. Ici nous nous limitons à l'identification des facteurs influant sur la durée de cette phase. Ils sont les suivants :

- i) les dispositions du Code des Investissements
- ii) l'objectif de l'évaluation des dossiers
- iii) l'organisation du travail au Ministère de l'Équipement, y compris à la DNI (de similaires constatations peuvent être faites concernant le Ministère des Finances).

ad i) L'un des objectifs de la modification du Code des Investissements, qui est en cours, consiste en la simplification et accélération des procédures. La statistique des projets agréés en 1981-83 (Tableau 4.1) nous révèle que l'augmentation aux 350 millions-FM de la valeur minimale des projets qui doivent être soumis pour considération à la Commission Nationale des Investissements, pourrait fortement élargir le nombre des projets qualifiés pour la procédure simplifiée déjà incorporée au Code des Investissements.

ad ii) L'on devrait reconnaître que la procédure de l'octroi de l'agrément ne vise pas à certifier par l'intermédiaire du Ministère ou de la Commission Nationale des Investissements la faisabilité ou la rentabilité d'un projet. C'est pourquoi l'examen scrupuleux de sa faisabilité ne doit pas faire l'objet de cette procédure. C'est l'objectif économique du projet qui doit correspondre aux grandes orientations de la politique industrielle et au Plan spécifiquement. Dans ce contexte, les autorités peuvent donner préférence à certains secteurs, à certaines régions, elles peuvent exclure certaines régions ou branches industrielles des avantages fiscaux, etc.. Une telle évaluation ne nécessite pas la collecte des informations trop détaillées, la réactualisation des dossiers déjà évalués par le CEPI ou la SNED, etc...

Le Code des Investissements est un instrument privilégié de l'incitation et de l'orientation des investissements. Pour obtenir l'agrément, le projet doit satisfaire les critères du Code. D'autre part, les investisseurs, leurs partenaires et les institutions de financement qui leur octroient le crédit, portent la responsabilité de l'évaluation et de l'assurance de la faisabilité. Dans cette activité, les promoteurs et les banques peuvent solliciter l'assistance et la coopération des bureaux d'études (CEPI, SNED, etc..).

ad iii) Une meilleure communication et contact avec le promoteur, le planning et suivi d'avancement des dossiers, des tableaux de synthèse, adaptés aux besoins de l'échelon de responsabilité concerné, pourraient accélérer et améliorer la procédure. A la DNI, après une phase préparatoire, un agent doit être chargé du dossier

Les projets agréés en 1981, 1982 et 1983 1/

Tableau 4.1

Nombre de projets compris	Investissements prévus, fonds de roulement compris Mio-FM	Rep. %	Projets moyens 1000 FM	Fonds propre Mio-FM	en % du total	Emprunt local Mio-FM	en % du total	Emprunt étranger Mio-FM
<u>1981</u>								
16	1 380 684	10.2	86 292	729 528	52.8	599 377	13.7	51 419
				a)				
8	2 674 442	19.7	334 305	946 610	35.3	722 150	16.6	1 005 682
				b)				
4	9 540 981	70.1	2 385 245	3 002 946	31.4	3 038 340	69.7	3 499 695
				c)				
28	13 596 107	100.0	485 575	4 679 084	34.4	4 360 227	100.0	4 556 796
<u>1982</u>								
18	1 622 615	22.2	90 145	818 467	50.4	495 656	22.0	308 492
				a)				
8	2 591 212	35.5	323 901	1 476 086	57.0	450 525	20.1	664 601
				b)				
1	3 081 470	42.3	3 081 470	462 220	15.0	1 300 000	57.9	1 319 250 3)
				c)				
27	7 295 297	100.0	2 706 196	2 756 773	37.7	2 246 181	100.0	2 292 343
<u>1983</u>								
9	585 041	17.6	65 000	295 235	50.5	47 039	28.00	242 767
				a)				
7	2 745 262	82.4	392 180	980 399	35.7	121 000	72.00	1 643 863
				b)				
16	3 330 303	100.0	208 144	1 275 634	38.3	168 039	100.0	1 886 630
				c)				

- 1) Source : DNI; Rapports annuels.
- 2) a) = projets de moins de 150 mio. FM
 b) = projets 151-1 000 "
 c) = projets de plus de 1 000 "
- 3) Estimation.

jusqu'à la fin de la procédure. Un système clair et transparent de documentation doit soutenir la procédure bureaucratique.

L'historique des dossiers révèle que la correspondance interne au Ministère de l'Équipement peut prendre quelque temps aussi. Cette phase aussi bien que les consultations avec les autres services (pourvu qu'elles soient nécessaires) doivent être planifiées et scrupuleusement suivies par l'agent en charge.

4.3 Obtention du terrain

Au Mali, une grande partie des études de factibilité sont faites sans la précision du lieu d'implantation de l'usine future.

Vers la fin des années 1970, on a constaté que depuis l'indépendance, la majorité des projets industriels avaient été réalisés à Bamako. Pour assurer un développement régional plus harmonieux, le gouvernement a décidé que, sauf cas exceptionnel, aucun projet industriel ne serait réalisé dans le District de Bamako pendant la période quinquennale à venir.^{28/} Malheureusement, les régions et les villes ne disposaient pas des espaces viabilisés pour satisfaire les besoins des promoteurs. L'absence d'eau, de route et d'assainissement posait des problèmes presque insurmontables. En plus, les autorités régionales ne disposaient pas d'orientations claires, une législation foncière moderne n'existait pas. De longues recherches du terrain, l'affectation du terrain qui ne semblait pas acceptable à l'entrepreneur, l'imposition des décisions arbitraires aux promoteurs et de longues procédures ont caractérisé cette période qui a suivi la circulaire No 10/PG.

Dans ces conditions, le gouvernement a décidé à centraliser de l'affectation du terrain (voir Figure 4.1, circuit No 3). La Direction Nationale de l'urbanisation et de la construction actuellement donne un avis provisoire concernant l'affectation du terrain avant l'Agrément. La proposition n'est définitive que lorsque l'Agrément est acquis. Le Conseil des Ministres demande qu'il y ait des agréments avant d'affecter un terrain.

^{28/} Circulaire No 10/PG à tous ministres du 15 juin 1979.

D'après la Loi, 29/ l'attribution des terres immatriculées du domaine privé de l'Etat est faite sous forme de concession. La concession a un caractère provisoire. La concession industrielle peut être transformé en bail emphytéotique après que les investissements ont été effectués. Les baux emphytéotiques sont consentis pour une durée de trente ans, renouvelable par accord exprès entre les parties dans le contrat .30/

Il convient de souligner que, d'après la Loi, les concessions industrielles "sont situées dans les zones spécialement délimitées à cet effet, notamment dans le schéma directeur d'aménagement des agglomérations urbaines."

Par conséquent, les autorités sont d'avis que la disponibilité du schéma directeur d'aménagement approuvé par le gouvernement est la précondition de la décentralisation de l'affectation du terrain industriel. La situation actuelle est comme suit :

Bamako dispose d'un schéma directeur

Koulikoro dispose d'un projet de plan

Ségou	plans disponibles, mais non-
Sikasso	approuvés par le Gouvernement
Koutiala	

Mopti	
Kayes	travaux très avancés

Kita	
Tombouctou	travaux vont démarrer bientôt.
Gao	

29/ Loi No 82-122/AN-RM déterminant les principes fondamentaux relatifs aux conditions d'attribution des terres du domaine privé de l'Etat.

30/ Décret No 52/PG-RM portant fixation des prix de cession et des redevances des terrains urbains et industriels du domaine privé de l'Etat.

Les plans directeurs délimitent les zones industrielles prévues. Mais une telle zone signifie seulement qu'un terrain non aménagé soit réservé à l'industrie. Son effet promotionnel dépend de son emplacement par rapport aux réseaux de transport et du prix du terrain à l'intérieur de la zone.

Le Plan 1981-85 a prévu l'étude et l'aménagement de zones industrielles dans cinq villes. Le coût de l'aménagement à l'hectare était estimé à 5,3 millions FM, le total prévu pour 480 ha était 2 554 millions FM. Jusqu'à présent, le manque de fonds a retardé la réalisation de ce projet.

Le système actuel de l'affectation du terrain freine l'industrialisation et souvent amène à des choix contestables de lieux d'implantation. On pourrait débloquent la situation par :

- la décentralisation de l'affectation du terrain en renforçant la compétence des communes;

- la décharge du conseil des Ministres et de la Direction Nationale de l'Urbanisation et de Construction de l'administration ponctuelle des concessions industrielles;

- l'accélération de l'aménagement des zones industrielles;

- la création de domaines industriels, avec ou sans bâtiments construits à l'avance, éventuellement dotés de services collectifs.

Avant de se décider pour une telle action, quelques études de faisabilité devraient être faites en ce qui concerne les lieux d'implantation, couvrant aussi les aspects économiques, techniques et sociaux.

4.4 Financement

4.4.1. Volume annuel des investissements

Le financement du développement industriel demande la mobilisation des ressources pour les projets à long terme. Les instruments financiers mis en oeuvre influent sur la quantité et la qualité du financement d'une part et d'autre part, sur la viabilité des projets (Figure 4.1 circuit No 4).

L'estimation des fonds nécessaires pour financer les investissements industriels n'est pas sans difficultés. Le Plan 1981-85 nous fournit une orientation approximative. Le chiffre global de 100 milliards de FM inscrit au Plan (voir Annexe A) après une correction due aux taux d'exécution du Plan de 50 % au cours des années précédentes, révèle le montant annuel de 10 milliard FM comme une approximation de la capacité d'investir dans l'industrie malienne.

Ce montant comprend l'enveloppe de 2,5 milliard par an prévu au Plan sous le titre "Projets non-identifiés au bénéfice des PMI". Pour rester consistant, ce chiffre devrait être baissé à notre estimation de la même façon que le chiffre global.

Les investissements prévus dans les projets agréés dans les années 1981-83 (voir Tableau 4.1) s'élèvent à une enveloppe annuelle de 8,0 milliard FM.

La répartition des projets d'investissements suivant leur taille nous informe sur les caractéristiques du financement industriel au Mali (Tableau 4.1).

4.4.2 Les "grands" projets

La statistique des projets agréés nous révèle que l'agrément a été accordé à 4 grands projets (en moyenne 2,3 milliards FM par projet) en 1981 et à un projet représentant un investissement de 3,0 Milliards FM en 1982. En 1983 on n'a pas rapporté aucun grand projet industriel.

Il convient de compléter le critère de "grand projet" de la notion d'"extra-grands" en attirant l'attention sur des projets comme la Deuxième Cimenterie (60 milliards FM, Annexe D).

Les grands et les "extra-grand" projets ont en commun qu'ils ne représentent au Mali que quelques projets en même temps (préparation, négociation, réalisation). Leur financement nécessite des méthodes spécifiques.

Les projets SIKAMALI et la Deuxième Cimenterie illustrent ce point.

Le capital de SIKAMALI : la société, créée à l'initiative d'un privé malien qui détient la plus grosse participation (35,3 %) soutenue par une petite participation des "Autres maliens" : (0,59 %), regroupe en outre un industriel belge (qui doit assurer l'assistance technique, et acheter ou commercialiser la production), des organismes publics de financement belge et allemand, et enfin la Société Financière Internationale, filiale du groupe de la Banque Mondiale (pour la Banque Mondiale il s'agit de la première participation de capital au Mali). La participation de ces quatre partenaires fait respectivement 15,9 % du total.

Le financement est assuré, outre le capital, par un crédit fournisseur allemand et des prêts à long terme des trois partenaires financiers et SIFIDA, Société Internationale pour le Financement des Investissements et du Développement en Afrique. Tous ces prêts sont garantis par l'organisme financier de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (FOSIDEC), qui a demandé la contre-garantie de l'Etat Malien (Annexe E).

La Deuxième Cimenterie, représentant un ordre de magnitude beaucoup plus élevé, aura, en principe, une structure de capital similaire à celui de la SIKAMALI. La participation malienne ne se limitera pas à la participation privée. En tout cas, même à cette entreprise privée, l'Etat du Mali contribue par la garantie fournie.

Les grands projets se réalisent si un promoteur compétent (comme M. Sambaré et les "Autres maliens", ou la DNI), en association avec un partenaire technique (de préférence un industriel de la même branche) est en mesure de présenter un dossier, qui fournit des renseignements convaincants sur la rentabilité de l'investissement, les perspectives de financement, les prévisions du marché, l'équipe de direction, etc.

Le promoteur malien a besoin d'un conseiller de financement ou plutôt, d'une banque partenaire, pour :

- mieux présenter les renseignements demandés par les partenaires potentiels, maliens et étrangers,
- mobiliser les capitaux maliens ("Autres maliens"),
- développer un paquet de financement étranger,
- assister aux négociations au Mali et à l'étranger.

Ce type de financement, appelé "projet-ou entreprise-spécifique" parce qu'il est lié à un projet ou entreprise, peut être négocié conformément aux conditions spécifiques du projet ou de l'entreprise. La participation du Mali à la zone franc facilite l'afflux dans le pays de capitaux nécessaires pour les "grands" projets définis ci-dessus.

4.4.3 Petits et moyens projets

La statistique des projets agréés (Type a) et b)) comprend (Tableau 4.1) 22 projets d'investissement s'élevant au montant de 3,0 milliards de FM par an et représente en moyenne des investissements de 136 millions FM par projet. Considérant la part des fonds propres de 35 %, l'emprunt de 2.0 milliards FM semble nécessaire pour financer des investissements à ce niveau. La répartition entre emprunts locaux et étrangers peut être estimée 50 -50 % en vue de la liste des projets agréés.

En somme, pour maintenir les investissements au niveau moyen des projets agréés des trois dernières années (au-dessous d'un milliard FM par projet), le système bancaire malien devrait être en mesure de mobiliser un milliard FM au Mali et un milliard FM à l'étranger par an, pourvu qu'assez de projets bancaibles puissent être générés et présentés.

4.4.4. Lignes de crédit extérieur

D'après le Rapport d'activité, Exercice 1982, de la Banque de Développement du Mali, les deux lignes CEE pour 190 000 UC (soit FM 100 Millions) et Banque Mondiale US \$ 3 500 000

n'ont pas connu d'exécution en 1982. En tout cas, on a pu soumettre deux projets à la Banque Centrale pour refinancement sur ligne IDA et une dizaine de projets étaient en cours d'étude sur les lignes IDA et FED.

Pour la période 1982, le gros des opérations n'a porté que sur les 3e et 4e ligne Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (partenaire Allemand). "Le financement KfW a permis d'aboutir à la naissance d'une nouvelle classe d'industriels et à la prolifération de projets déjà financés ou en quête de financement. Mais cet essor industriel ne va pas sans difficultés." ^{31/} Le tableau 4.1 indique quelques caractéristiques des projets en partie financés sur la ligne de crédit KfW.

BDM a précisé dans son rapport (Exercice 1982) les difficultés d'exécution comme suit :

- difficulté auprès des promoteurs pour la détermination et la mobilisation de l'apport personnel, la fourniture des pièces constitutives des dossiers de financement;
- rigidité des sources de financement quant aux conditions d'utilisation des ressources, taux d'intérêt, champs d'intervention, méthode d'évaluation pour ce qui concerne la Banque Mondiale. Quant à la ligne CEE-FED, elle se heurte au problème lié au montant des investissements. En effet, il s'agit d'une ligne de 100 millions FM qui ne peut financer que des projets de petite envergure, voire même artisanaux.

^{31/} Séminaire sur les PMI/PME, Rapport de constatations et de réflexion sur les difficultés rencontrées par le SRIPI dans la promotion industrielle au Mali, p.1.

4.4.5 Ressources locales

En principe, les ressources locales sont constituées par les fonds propres BDM et par les ressources découlant du réescompte auprès de l'Institut d'Emission (BCEAO). Actuellement la BDM ne disposant pas de fonds propres à moyen terme, toutes ses interventions à moyen terme se trouvent financées aux normes d'intervention de l'Institut d'Emission (BCEAO).

Un Comité National de Crédit (récemment constitué) regroupe les représentants des départements économiques. Le Comité a pour mission de déterminer les quotes de financement pour chaque secteur (entre autres, le Ministère de Tutelle des Sociétés et d'Entreprises d'Etat, la BDM y sont représentées).

Enfin, il convient de noter que de plus en plus les avals sollicités pour les autres financements (crédits fournisseurs, crédits acheteurs, etc) sont soumis à l'appréciation du FOSIDEC. 32/

Les interventions globales du FOSIDEC au Mali se sont montées à :

- 6,3 milliards FM au titre de la garantie financière accordée pour la réalisation de 5 projets industriels,
- 266 millions de FM pour le financement de 4 études de factibilité,
- une bonification d'intérêt pour un montant global de 130 millions FM.

4.4.6. Le système bancaire

La disponibilité de projets bancables (y compris le facteur humain mis en jeu) est la première condition du financement raisonnable des investissements industriels. En même temps, le financement

32/ Chambre de Commerce et d'Industrie, Bulletin Trimestriel, 1er Trimestre 1983, p.32.

industriel ne peut pas être examiné en isolation de la structure et du fonctionnement du système bancaire. Le financement des investissements industriels fait part de trois fonctions inséparables du système bancaire :

- i) la collection de l'épargne
- ii) la transformation de l'épargne en actifs financiers
- iii) l'allocation des ressources financières suivant certains critères économiques (et très souvent politiques) aux emprunteurs (secteurs, branches, entreprises).

L'épargne - la rigueur de la politique monétaire dans les pays formant la zone franc réduit les risques d'inflation excessive. Cette situation est favorable à l'épargne. C'était pendant la mission au Mali que la douzième antenne de la BDM a officiellement ouvert ses guichets à la clientèle de la ville de Nioro. 33/ Une large campagne d'information et de sensibilisation de la population a été entamée pour que l'Agence joue efficacement le rôle qui lui est dévolu.

Le renforcement de la structure bancaire a connu un développement important au Mali dans les dernières années. Les banques commerciales ont aussi renforcé leurs efforts pour l'épargne de la population.

Par exemple, à l'occasion de l'inauguration d'une succursale à Bamako de la Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (B'MCD), son PDG a souligné que la Banque a dû en outre orienter ses efforts vers la collecte de l'épargne grâce à l'ouverture de "comptes sur le livret" et de "comptes à terme" rémunérés à des taux relativement substantiels. 34/

En plus, l'on suppose qu'il y a des capitaux privés significants au Mali, en particulier aux mains des hommes d'affaires du secteur traditionnel. Il y a des maliens aussi à l'extérieur qui disposent de capitaux et d'épargnes.

33/ Un nouveau chaînon dans l'action de mobilisation de l'épargne. L'Essor Quotidien, du 31 Mai 1984, Bamako.

34/ L'inauguration de l'Agence "Dramane Diakité", p.42. CCI, Bull. Trim. 1 Trim. 1981.

L'efficacité du système bancaire peut être mesuré à la collection des épargnes et à la mobilisation des capitaux.

Transformation des ressources financières. La grande masse des dépôts sont à court terme. C'est la fonction du système bancaire de transformer, en partie, ces ressources en prêts à moyen et à long terme. Dans un pays sans un marché de capitaux, le système bancaire peut servir de cadre approprié pour lier ceux qui sont à la recherche de capitaux avec ceux qui en disposent.

En plus, c'est la tâche du système bancaire d'attirer des ressources étrangères à des conditions adaptées aux besoins d'une entreprise, d'une branche industrielle.

Allocation des ressources. Conscient des contraintes imposées par sa structure financière, les conditions économiques, la loi et les règlements internes, le système bancaire essaie à maintenir certaines balances entre les secteurs, entre les prêts à court, à moyen et à long terme. Pour la BDM, comme le banquier exclusif des sociétés et d'entreprises d'Etat, la distinction "les secteurs d'Etat et "les autres secteurs" est particulièrement significative. On s'attend que le redressement des Sociétés d'Etat actuellement en difficulté amènent au débloccage des crédits gelés dont ces sociétés sont porteuses depuis plus d'une décennie.

Cette relation privilégiée BDM - secteur d'Etat à part, la BDM semble fonctionner plutôt comme une banque commerciale. L'adaptation des statuts de la BDM aux conditions nouvelles, l'approfondissement de sa mission de financer le développement, y compris le développement industriel, semblent actuels. La précision des objectifs sectoriels de financement pourrait amener à la définition des tâches qualitatives et quantitatives à remplir par le système bancaire, y compris la BDM. La BDM devrait jouer, sinon un rôle exclusif, mais le rôle du chef de file des financiers de projets industriels, entre autres, aussi comme chef de file de consortia bancaires mettant des crédits à la disposition des entreprises maliennes.

L'engagement des banques commerciales en financement du développement industriel est nécessaire et possible. En spécifiant leur identité et mission, ces banques cherchent à souligner leur rôle aussi dans ce domaine. Dans le communiqué cité 34/ sur la BMCD on lit par exemple "que la BMCD reste un des premiers banquiers des plus grandes industries privées maliennes. Au cours de l'année 1983, la BMCD mettra l'accent entre autres, sur les crédits à l'équipement, ...la promotion des PMI et PME..." etc.

4.4.7 Fonds de participation, Fonds de garantie

D'après ses statuts, 35/ le CEPI, peut, en cas de nécessité, (entre autres) :

- mettre en place et gérer des fonds suffisants pour aider à l'équipement des entreprises promues en prenant des participations au capital, ou en apportant des avais et ses garanties de prêts obtenus ailleurs;
- effectuer toutes les opérations industrielles, commerciales, financières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objet.

La justification de la création d'un tel fonds est généralement acceptée mais, à défaut de fonds, pas encore réalisée au Mali. Evidemment, le fonds ne doit nécessairement pas comprendre tous les deux domaines : la participation 36/ au capital et la garantie de crédits. En même temps, le fonds peut aussi assurer une assistance technique, en cas de besoin, couvrant la formation, l'information, le conseil et la tenue de la comptabilité.

34/ Inauguration de l'Agence "Dramane Diakitè", n.42.CCI. Bull. Trim. 1 Trim. 1981.

35/ Décret NO 37 PG-RM, du 25 février 1977 portant approbation des statuts du CEPI.

36/ Sur participation voir aussi Bulletin Trimestriel de la Chambre de Commerce et d'Industrie, 1er Trimestre 1983.

D'après la presse locale 37/ un protocole d'accord a été signé entre des hommes d'affaires du Mali et de Cologne (Allemagne de l'Ouest) à la Chambre de Commerce et d'Industrie. Le document signé constitue un cadre juridique de la coopération qui permettra la mise en oeuvre d'un programme d'assistance et de développement aux entreprises maliennes.

Entre autres, le document envisage :

- "la création d'un fonds de garantie qui permettrait aux entreprises maliennes d'accéder plus facilement au crédit bancaire. Ce fonds de garantie dont le financement est assuré par la Chambre de Cologne vient d'être opérationnel".

En plus, la CCI est entrée en contact avec des partenaires en Suède et au Danemark désireux de contribuer à la constitution de ce Fonds. 38/

4.5 Contrôle des investissements

Le huitième circuit (Fig. 4.1) comprend le contrôle des investissements. La Commission Nationale de Contrôle des Investissements, la DNI, la Division Comptabilité Nationale de la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique participent à cette activité (voir 2.2.3.4 et Annexe D).

37/ L'Essor Quotidien du 19 juin 1984.

38/ CCI, Rapport d'activité 1er trimestre, 1984.

5. PROPOSITIONS POUR UN PROGRAMME D'ACTION

5.1 Politique structurelle

5.1.1 Les éléments de base

Le Plan est un instrument privilégié de la politique structurelle du développement. La mise en oeuvre d'une telle politique nécessite une préoccupation continue. Au Mali, elle devrait comprendre les éléments suivants :

- i) application cohérente des principes directeurs du Plan 1981-85;
- ii) examen des secteurs (sous-secteurs) économiques et industriels en analysant les consommations, l'évolution des productions, la situation des entreprises, des options de développement, les besoins en ressources, la capacité de générer les ressources nécessaires, etc;
- iii) suivi du développement régional;
- iv) analyse de la structure industrielle selon la dimension des unités de production;
- v) développement de l'artisanat.

Dans ces activités, le responsable de la politique structurelle assume le rôle de catalyseur de développement par :

- l'élaboration des systèmes intégrés d'information
- l'identification des conflits et des problèmes
- la précision des programmes d'action
- la justification et légitimation des actions (projets, mesures) prévues
- la négociation avec les agents économiques
- en somme, par la finalisation, organisation, coordination, animation des activités sectorielles.

5.1.2. Information

L'information (scientifique, technique, économique) représente une ressource d'importance stratégique : elle peut accélérer le développement industriel. Le porteur de la politique structurelle :

- favorise le renforcement, l'élargissement et l'intégration des unités d'information (en respectant leur autonomie)
- évalue les insuffisances et les lacunes
- assiste à la diffusion, évaluation et utilisation de l'information
- facilite l'accès des agents économiques à l'information.

5.1.3. Statistique industrielle

La loi en préparation et les autres mesures à prendre, devraient réglementer et assurer

- l'exécution des enquêtes statistiques des services publics
- l'unification de la statistique industrielle en un système complet et cohérent
- la mise à jour continue du Fichier des entreprises
- le secret qui protège les renseignements individuels d'ordre économique et financier figurant sur les questionnaires
- l'imposition des sanctions en cas de non-réponse ou de réponse inexacte aux enquêtes obligatoires
- l'assistance aux entreprises dans l'amélioration des remplissages.

5.1.4 Suivi du Plan Quinquennal

Il convient de souligner que le Plan ne se limite pas aux projets d'investissement. Les principes directeurs et les grandes orientations du Plan nécessitent aussi le suivi des autres dimensions. Pour remplir ces fonctions, le porteur de la politique structurelle a besoin des instruments d'analyse spécifiques. Soutenu par une base d'information plus complète, le bilan annuel d'exécution pourra mieux servir l'analyse et la préparation des mesures à prendre.

5.1.5 Cadre de coordination

La capacité des services d'Etat d'agir en profondeur de l'industrie est inévitablement limitée. La dispersion des compétences administratives concernant les secteurs industriels constitue un autre obstacle à la poursuite d'une politique structurelle cohérente. Dans ces conditions, la coordination est d'une importance capitale.

Le Plan a été déjà évoqué comme un moyen principal de la coordination: un Plan bien structuré sert mieux la coordination au niveau du secteur industriel et artisanal.

L'autre forme de coordination, bien connue au Mali aussi, a une origine organisationnelle : c'est la commission. La mission d'une Sous-Commission Industrie et Artisanat devrait être la coordination de la mise en oeuvre de la politique structurelle. Plus spécifiquement, la Sous-Commission devrait assurer la communication intensive et continue entre les services d'Etat actifs dans le domaine industriel aussi bien qu'entre ces services et les agents industriels et leurs représentants.

Pour pouvoir jouer pleinement son rôle, la Sous-Commission existante doit :

- devenir plus représentative quant à ses membres, et
- développer une méthode de travail conforme à sa mission élargie.

La direction et le secrétariat de la Sous-Commission doivent être assurés, comme actuellement, par la DNI.

5.1.6 Mission de la DNI

La Direction Nationale des Industries est la porteuse principale de la politique structurelle du Gouvernement dans l'industrie et l'artisanat. Pour s'acquitter de cette fonction conformément à sa complexité et au niveau de l'industrie entière, la DNI doit :

- élargir ses activités pour inclure tous les domaines indiqués ci-dessus

- redéfinir les structures et les fonctions attribuées à la Division d'Etudes et à la Division de Planification
- enrichir et diversifier les tâches des agents attachés à ces Divisions
- activer la Sous-Commission Industrie et Artisanat renforcée
- adapter les méthodes de travail des divisions conformes aux fonctions redéfinies, entre autres, par l'établissement des programmes de travail périodiques, comprenant les dimensions de la politique structurelle précisées ci-dessus.^{39/}

5.2 Investissement dans l'industrie

5.2.1 Suivi des investissements

La politique structurelle se réalise par des investissements. La progression des investissements demande une attention continue du porteur de la politique structurelle.

Les indicateurs à suivre : le volume des investissements (réalisés, financés) par an, sa répartition par branche, région, dimension des unités, la comparaison avec le niveau anticipé, la progression des investissements majeurs, les investissements nouveaux (constructions nouvelles, nouveaux équipements pour la production), renouvellement du capital existant, création de l'emploi.

La source des informations : le budget, les banques, les entreprises, les services d'Etat y compris le Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat), Chambre de Commerce et d'Industrie, le Patronat, les Bailleurs de fonds, directement ou par l'intermédiaire des services chargés de liaison).

^{39/} La Division de la Propriété Industrielle et de la Normalisation ne fut pas l'objet de cette analyse. Cette omission ne concerne pas l'importance de ce service.

L'objectif du suivi des investissements : identifier les problèmes et les difficultés rencontrées au niveau national (par branches, régions) ainsi que relatives aux cas spécifiques pour :

- préparer des interventions institutionnelles (améliorer les instruments des politiques d'incitation, les procédures administratives, les conditions de financement)
- contribuer, si possible, à la solution de cas individuels, en coopération avec les autres services, la BDM, le CEPI, etc.
- améliorer la préparation des investissements.

5.2.2 Assistance aux créateurs (potentiels) des entreprises

La réalisation des projets industriels est souvent liée à la création de nouvelles entreprises. Le manque de perception de ce fait a certainement contribué aux échecs des dernières années. L'assistance au créateur d'une entreprise industrielle est une tâche de grande complexité :

Le choix de l'homme : pour faire la sélection, on a besoin d'une perception claire de l'esprit d'entreprise, de l'attitude entrepreneuriale, des qualités de la personnalité recherchée, y compris sa crédibilité, sa capacité de mobilisation des fonds nécessaires;

Formation : on doit équiper les nouveaux entrepreneurs du savoir faire spécifique en développant des méthodes de formation conformes au milieu de l'entrepreneur futur : commerçant, artisan, personne défonctionnalisée.

L'idée + dossier : choisir la bonne idée, la renforcer par des informations techniques et économiques, mettre en forme le projet, réunir des collaborateurs, présenter un dossier, trouver des capitaux et partenaires, remplir des questionnaires pour la banque, pour l'institution de garantie, pour les procédures fiscales et administratives.

Le suivi : suivre l'activité de la nouvelle entreprise au cours des années à venir. La complexité de l'assistance à fournir est aggravée par un environnement difficile.

La promotion industrielle est au centre de la mission du CEPI. La fonction est clairement définie dans ses statuts. Dans l'activité du CEPI on constate un accent mis sur les "dossiers". Certaines dimensions de la tâche - quoique reconnues par les directeurs - n'obtiennent pas l'attention nécessaire. Dans ce contexte l'on souligne les aspects suivants :

- Le CEPI doit être doté d'un conseil d'administration compétent et actif qui précise les stratégies, suit et contrôle son activité;
- Le CEPI doit préparer des programmes de travail, développer des procédures pour mieux suivre les projets;
- Le CEPI doit soumettre des rapports d'activité périodiques aux membres du Conseil pour faciliter l'évaluation et la reprogrammation (si nécessaire) du travail;
- Le CEPI doit assurer la confiance de la communauté industrielle et commerciale, des entrepreneurs actifs et potentiels en ce qui concerne l'utilité et la qualité de ses services, à Bamako ainsi que dans les régions;
- La création du Fonds de garantie et du Fonds de participation peut élargir le champ d'activité du CEPI, renforcer l'attrait de ses services, mais ces mesures seules n'amèneront pas automatiquement à l'amélioration des services fournis; au contraire, elles rendront les faiblesses moins visibles;
- Le style de travail du CEPI s'améliorerait par la clarification (ou bien par l'application pratique) de son statut juridique;
- La création d'une meilleure base de promotion par l'élaboration des aides et des informations sur le Code, les procédures administratives de la création d'une entreprise, les sources et conditions de financement, les institutions de garantie (FOSIDEC), les programmes de formation des entrepreneurs potentiels (en coopération avec la CCI, le Patronat, la SNED, IPGP) pour pouvoir mieux agir sur l'homme.

5.2.3 Les procédures d'agrément au Code des investissements

Le Code des investissements, la durée, la lourdeur, et quelquefois la nature arbitraire des procédures ont été critiquées par des observateurs ainsi que par les participants du Séminaire sur les PME/PMI. Trois catégories de mesures peuvent améliorer la situation, en partie sans délai, par :

i) le changement des dispositions du Code, par exemple par l'augmentation aux 350 millions FM de la valeur minimale de l'investissement à examiner par la commission simplifierait la procédure pour le gros des projets;

ii) une interprétation modifiée (mais juste) de l'objectif de la procédure d'agrément : l'accord ne signifie plus que la satisfaction des critères du Code par le promoteur en ce qui concerne sa personne et en vue des objectifs et des conditions de la réalisation de son projet pour bénéficier des avantages fiscaux. Par conséquent, l'accord ne constitue pas un écrit officiel presque attestant la faisabilité ou la rentabilité du projet. Une telle interprétation plus limitée simplifie les formalités, l'instruction du dossier et la prise de décision;

iii) Une meilleure organisation du travail au Ministère de l'équipement : l'amélioration du contact et de la communication avec le promoteur (une condition qui ne dépend pas seulement du Ministère), le suivi étroit de l'avancement des dossiers, précision de la responsabilité personnelle, pendant le cycle complet du projet, assignée à l'agent chargé du dossier à la DNI, communication accélérée à l'intérieur du Ministère et entre le Ministère et les autres services.

5.2.4. Obtention du terrain

Pendant toute son existence, le lieu d'emplacement influence la rentabilité de l'entreprise. La disponibilité du terrain aménagé, réservé à l'industrie, peut stimuler l'investissement. Au Mali, les conditions actuelles rendent difficile l'obtention du terrain pour la création d'une entreprise industrielle. Pour débloquer la situation, l'on devrait assurer que :

- L'administration n'impose pas aux promoteurs des terrains inadéquats;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de construction répond sans délai à la demande de terrain en y donnant un avis provisoire;
- L'administration précise les critères de la réalisation des projets industriels à Bamako en vue de la circulaire No 10/PG du 15 juin 1979 actuellement en force jusqu'à la fin de la période quinquennale;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction publie la liste des villes disposant du schéma directeur d'aménagement approuvé par le Gouvernement et qui, en principe, sont autorisées à affecter des terrains directement;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction prépare des recommandations pour la modification des procédures actuelles centralisées, entre autres, en reconsidérant le rôle du Conseil des Ministres dans l'administration des concessions industrielles et du bail emphyteotique;
- La Direction nationale de l'urbanisme et de la construction accélère les travaux en cours concernant la préparation et l'approbation par le Conseil des Ministres des schémas directeurs d'aménagement;
- La Direction nationale des industries et la Direction nationale de l'urbanisme et de la construction prennent des mesures appropriées pour la réalisation d'un programme de l'aménagement des zones industrielles;
- La DNI examine la faisabilité de la création d'un domaine industriel expérimental en mettant l'accent sur une solution simplifiée.

5.2.5. Financement

Le slogan "Le financement fait l'industrie (et l'industrie fait l'économie)" exagère, mais il souligne l'importance du financement dans la création de l'industrie. En fait, les préinvestissements (en études,

zones industrielles, formation) entraînent des besoins de financement beaucoup plus avant la réalisation de l'investissement propre. Dans ce processus, le rôle du système bancaire est primordial. Son rôle dépend de sa compétence et de son dynamisme. Développer la capacité de financement au Mali signifie :

en ce qui concerne les tâches quantifiables

- Estimer les besoins effectifs du financement générés par des projets bancables (grands et moyens projets) et des programmes d'industrialisation;
- Transformer les estimations qualitatives et quantitatives (modalités, conditions du financement) en tâches indicatives confiées à des institutions de financement;

en ce qui concerne les opérations :

- Assurer, dans les mécanismes de financement, la diversité et la souplesse nécessaire pour répondre à des conditions variées des groupes différents de promoteurs/investisseurs et de leurs projets :
- préinvestissement;
- petits projets;
- artisanat (urbain, rural);
- moyens et grands projets;
- extra grands projets, nécessitant une combinaison de ressources et de conditions;
- logement, bâtiments publics et l'industrie de construction;
- Fonds de roulement.

- Faire usage des conditions monétaires favorables à l'épargne, canaliser l'épargne vers les besoins des investisseurs industriels et artisanaux;

- Assister à la mobilisation pour les investissements industriels des capitaux maliens en développant des formes propices aux investisseurs maliens;
- Assurer la formation des cadres du système bancaire pour pouvoir jouer un rôle actif et dynamique dans le développement industriel à Bamako et dans les régions.

En ce qui concerne la structure du système bancaire :

L'amélioration et la diversification des opérations bancaires sont possibles sans des changements structurels majeurs, mais :

- Le rôle de la BDM comme "banque exclusive" du secteur public changera après le redressement et la reprivatisation partielle des entreprises en difficulté;
- Le déblocage des crédits gelés allégera la structure financière de la BDM;
- La création du Fonds de participation, du Fonds de garantie, avec ou sans participation de la BDM, facilitera le financement des petits et moyens projets;
- La modification des statuts et des opérations de la BDM en vue de sa mission d'une banque de développement semble justifiée; en plus, l'on devrait
- Inciter les banques commerciales à participer plus activement au financement industriel à moyen terme.

5.3 L'entreprise et son environnement

5.3.1 Les éléments constitutifs du milieu de l'entreprise

L'entreprise est la cellule de base de la société industrielle. Des interactions ont lieu constamment entre ce qui se passe à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. En transformant ses relations avec son environnement économique, social et politique, l'entreprise elle-même s'adapte et se transforme sans cesse. Fig. 5.1 indique les éléments constitutifs de cet environnement :

- l'Etat, en sa fonction de régulateur, planificateur, partenaire, promoteur, contrôleur, représente les contraintes sociales tant que l'assistance publique;
- les marchés en amont;
- les ressources humaines;
- les ressources financières;
- les services physiques et non-matériels
- les marchés en aval.

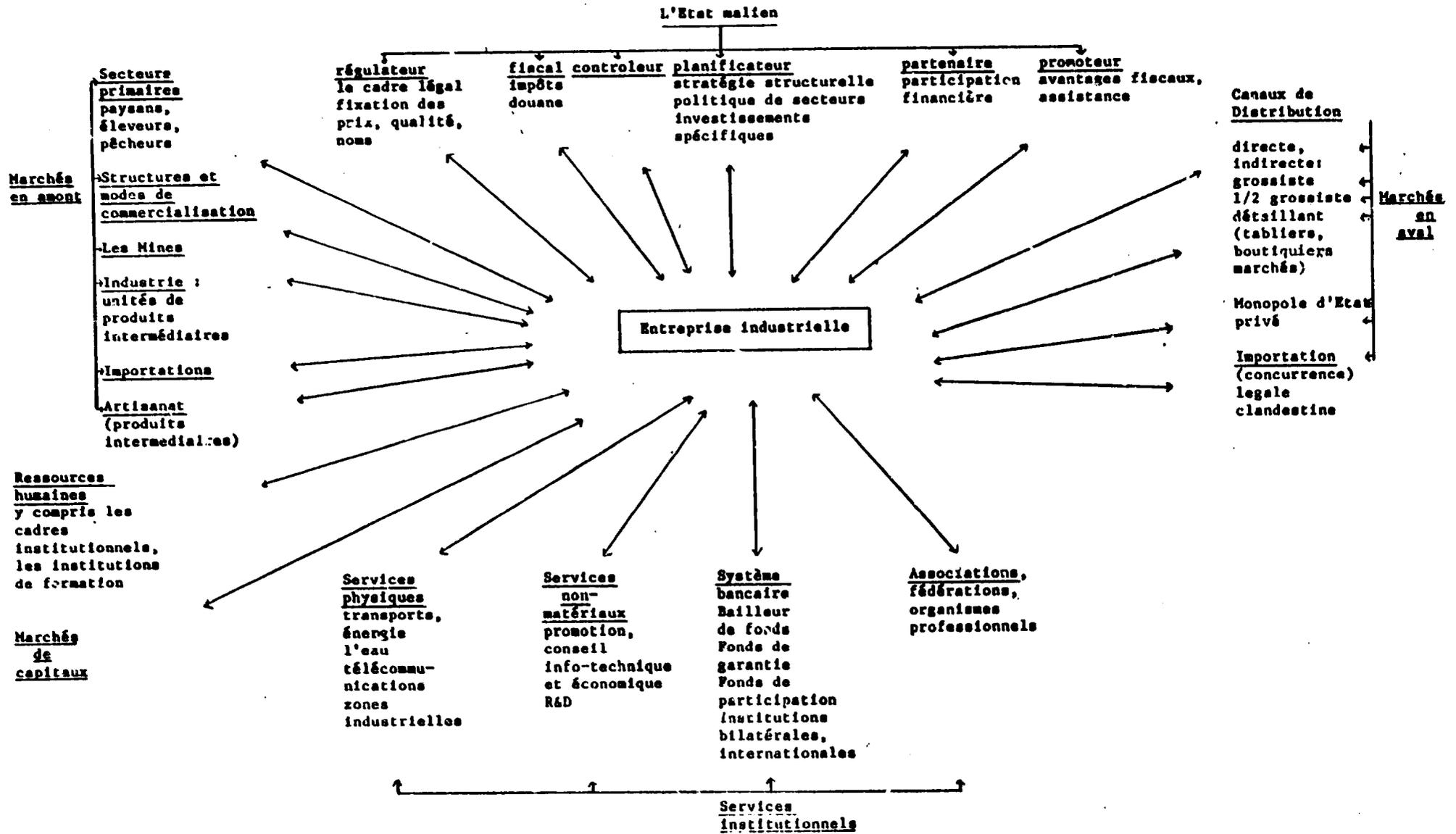
La perception insuffisante de son environnement, le manque de communication entre l'entreprise et son milieu, des changements drastiques que l'entreprise ne peut plus maîtriser, amènent à la dégradation ou même à la faillite de l'entreprise (voir Annexe F : SEPOM et son environnement, Annexe E : la Deuxième Cimenterie).

Des groupes d'entreprises se constituent par des éléments communs de leur environnement spécifique (traitements des grains oléagineux, production du matériel agricole). Une telle situation peut créer des conditions compétitives ou faciliter la coopération au niveau d'une branche (voir Annexe F. SEPOM et son environnement).

Les entreprises de création récente, en particulier les PMI, constituent un autre groupe distinctif. Le Chapitre 4 s'est concentré sur la création et les premières phases du fonctionnement de ces entreprises. L'environnement joue un rôle capital dans la naissance, le succès ou bien dans la faillite de ces unités.

L'entreprise industrielle et son environnement au Mali

Fig. 5.1



Le tableau 5.1 souligne la complexité des éléments environnant l'entreprise industrielle. La dégradation de la SEPOM, de la Cimenterie à Diamou (SOCIMA), la faillite des PMI récemment créées ne se laissent pas s'expliquer par un ou deux facteurs seulement.

5.3.2 Le tissu industriel

L'expression de "tissu industriel" est couramment utilisée, en premier lieu, en réaction contre des concepts trop mécaniques de l'industrialisation. L'on observe le développement de ce tissu industriel autour de la technologie moderne (PME au coeur du renouveau industriel américain) ainsi qu'au milieu du secteur informel des villes ou dans la transformation de l'artisanat traditionnel.

La renaissance des forgerons ruraux au Mali y peut être certainement citée comme exemple 40/ le réseau constitué est en mesure d'assurer sa pérennité et de pourvoir les besoins nouveaux qui naîtront du développement du parc matériel agricole. Le réseau constitue une base opérationnelle pour la diffusion et la mise en oeuvre des innovations en direction de l'habitat, de l'assainissement et de l'équipement des villages. Le Service Formation poursuit son action pour adapter le réseau à l'environnement technique, économique et humain" (voir Annexe H).

Pour un autre exemple, on peut prendre une ville tunisienne de commerçants traditionnellement considérés comme étrangers à toute activité industrielle, que se multiplient les activités et que se perçoit le passage vers la petite industrie et vers l'industrie moderne.

Dans le secteur informel urbain il s'agit des activités économiques et industrielles qui ne sont pas soumises à des règles contractuelles, à des autorisations, à une fiscalité, à une inspection du travail, etc., ayant un caractère "structuré".

40/ Ministère de l'Agriculture/CMDT, Rapport Annuel 1982-1983, Action de formation et d'équipement des forgerons dans la zone cotonnière, Bamako, p. 52.

Mais c'est dans ce milieu, par "ces frissonnements de base où se fabriquent le terreau et le tissu de l'industrie", au Sénégal, en Tunisie, en Rep. de Corée. Ce secteur dit informel fabrique des produits modernes à partir d'outillage (machines, force électrique) qui relèvent d'un coup de techniques industrielles.

Dans ce mouvement permanent, un grand nombre de petites et de très petites entreprises naissent, prospèrent et tendent à s'aggrandir, ou bien font faillite et disparaissent.

L'environnement industriel à créer ne peut pas se limiter aux entreprises du secteur "structuré". Il doit être ouvert et incitateur à ce mouvement permanent qu'on observe aussi en profondeur de la société urbaine et rurale au Mali. En vue de l'importance de ce mouvement et de l'expérience déjà accumulée, la DNI et les autres services doivent créer des instruments techniques et financiers propres à promouvoir et à canaliser ces activités.

5.3.3 Services d'appui

Quand une entreprise se trouve en difficultés, la question se pose : est-ce-que les difficultés dérivent de l'environnement, de la faiblesse de gestion ou bien l'entreprise elle-même a été mal conçue ?

Les relations personnalisées et continues sont les préalables aux bons services par les organismes d'appui. Mais, la fonction de ces organismes ne se limite pas au traitement des situation critiques. Ils sont aussi là pour empêcher la détérioration d'une situation : mieux vaut prévenir que guérir. Mais très souvent, le besoin de l'assistance n'est pas reconnu par l'entrepreneur, une résistance mentale et émotionnelle l'empêche d'accepter l'intervention d'un autre organisme, ou bien les formes et conditions du service de conseil et d'appui ne sont pas assez connues.

Tous ces facteurs nécessitent la prospection des clients potentiels par les services de conseil.

Il y a des cas où l'on peut, même doit, imposer le service d'assistance : les banques, les partenaires de l'entreprise (y compris l'Etat-partenaire), la fiscalité, sont là pour forcer le diagnostic et l'intervention pratique pour prévenir et pour améliorer des situations difficiles.

L'octroi d'un nouveau crédit ou de certains avantages de participation, de garantie, doivent être précédés par le diagnostic ou la prise de certaines mesures de gestion visant à l'amélioration technique, aux changements de structures, à l'abaissement des charges.

Dans le cas des entreprises dotées du Conseil d'Administration, c'est la tâche du Conseil (de son Président, de ses Membres) dans le cadre de son activité de contrôle de promouvoir la demande d'un tel service d'appui. Souvent les fonctions du Conseil d'Administration sont considérées comme formelles, l'obtention d'une telle fonction est une question de prestige sans beaucoup de responsabilité ou obligations. Il y a des Conseils qui ne se réunissent jamais. Très souvent on utilise les réunions pour faire des déclarations générales et publicitaires.

Concours du CEPI

SODI a trouvé les résultats du CEPI relatifs à l'assistance aux entreprises "assez minces"41/. Selon SODI, la faiblesse des structures de la Division responsable (3 cadres) explique pour une bonne part des résultats insuffisants. SODI et le projet de l'ONUUDI 42/ ont proposé des mesures spécifiques pour renforcer l'activité du CEPI dans ce domaine. On doit souligner cependant que les mesures administratives ou quantitatives n'y suffisent pas. Une meilleure perception des tâches, un comportement plus conforme aux exigences de cette activité sont les préalables au succès.

41/ SODI, op. cit. page 38.

42/ ONUUDI, Assistance au Centre d'études et de Promotion Industrielle, Phase II, pages 10-11.

Concours de l'IPGP

Dans le domaine de la gestion des entreprises industrielles l'on constate un certain parallélisme avec le CEPI. En vue des besoins, ce fait ne signifie aucun problème. Dans le domaine de l'organisation de la production et de la technique, le rôle des deux institutions est plutôt complémentaire.

Cabinets de conseil privés

Les cabinets d'études et de conseils privés peuvent se spécialiser et s'établir en certaines fonctions (comptabilité, statistiques, information technique et économique, organisation du travail, assistance aux entrepreneurs auprès des administrations).

Pour assurer la confiance de la clientèle potentielle, les conditions de l'exercice de ces professions doivent être définies et codifiées. Selon les professions, le Ministère des Finances (comptabilité, gestion), Direction de l'Industrie, Chambre de Commerce et d'Industrie (ingénierie) pourraient assurer la fonction de tutelle. Des écoles supérieures d'administration et d'ingénierie pourraient agir en tant que moteurs de ce développement professionnel. Les arguments qui suivent soutiennent le développement dans cette direction :

- les deux instituts établis (CEPI, IPGP) ne peuvent pas atteindre tous ceux qui auraient besoin de ces services;
- les services de ces deux instituts sont coûteux, quoique pas nécessairement au client 43/;

43/ Les budgets de fonctionnement du CEPI prévus par la SODI pour 1987, l'année dernière de la prévision, s'élèvent à 188,3 millions de FM de "total charges". En vue des 47 interventions envisagées pour cette année, cela ferait 4.0 millions de FM par contrat d'étude ou d'assistance signé. Une autre constatation un peu plus hasardeuse (et imprécise parce que les services comprennent aussi l'assistance aux entreprises) peut être risquée : selon notre statistique assez rudimentaire (voir tableau 4.1) les petits et moyens investissements agréés par an en 1981-1983 s'élevaient en moyenne à 3,8 milliards de FM. Les budgets de fonctionnement du CEPI pour l'année 1987 s'élèveraient à 5 % de ce montant.

- les petits cabinets privés sont en particulier prédestinés à assister au cas où les instituts établis n'ont pas beaucoup de chances de réussir;
- les jeunes diplômés de l'Ecole Normale d'Administration, l'Ecole Normale d'Ingénierie pourraient y trouver en grand nombre de jobs utiles et motivants.

5.3.4 Contraintes économiques

Le système des prix joue un rôle décisif dans le comportement des agents économiques. Le cas de la SEPOM (Annexe F), de la Cimenterie à Diamon (Annexe E), leur coopération difficile avec le distributeur (SOMIEX) illustrent aussi la problématique de la fixation des prix au Mali. Entre autres, la fixation des prix peut être à l'origine des difficultés de quelques entreprises récemment créées (p.e. financées sur la ligne de crédit KFW). Ces entreprises ont déjà été sous-capitalisées lors de leur création. Un rigide et bureaucratique système de l'homologation des prix empêche l'accumulation par les jeunes entreprises des réserves financières indispensables pour maîtriser les périodes difficiles. La modification du système des prix visant à la création d'un environnement plus favorable au développement industriel est recommandée.

5.4 La gestion des participations de l'Etat

5.4.1 Le plan de redressement

Le redressement des entreprises d'Etat en difficulté est l'une des priorités du Plan quinquennal de développement et social 1981-85 44/. Le cadre institutionnel doit s'adapter à la situation nouvelle qui résultera de ce procès. Dans l'industrie, le secteur

44/ Plan Quinquennal de développement économique et social 1981-1985, p. 26-29.

public et mixte sera probablement plus diversifié quant à la participation de l'Etat et à l'exercice concret de la tutelle concernant la gestion des sociétés. En vue de la participation de l'Etat on peut distinguer quatre groupes différents:

- l'Etat détient une participation inférieure à la minorité de blocage, c'est-à-dire inférieure à 32 %;
- l'Etat détient une participation supérieure à la minorité de blocage, mais inférieure à la majorité, c'est-à-dire comprise entre 34 et 50 %;
- l'Etat détient la majorité "relative", c'est-à-dire comprise entre 51 et 66 %;
- l'Etat détient la majorité "absolue", c'est-à-dire supérieure à 66 %.

L'exercice concret de la gestion des participations de l'Etat

- doit être modulé en fonction de l'importance de la participation de l'Etat;
- doit promouvoir la rentabilité et l'équilibre financier des entreprises et du Trésor public;
- doit assurer la réalisation de la politique industrielle du gouvernement.

5.4.2 Les objectifs et les critères de gestion

Les investissements dans l'industrie ont visé à valoriser les produits de base du pays et à doter l'économie des équipements permettant la production des produits essentiels aux besoins de la population. L'historique des entreprises - et pas seulement dans le secteur public - indiquent clairement les contraintes de l'activité industrielle :

- les entreprises industrielles - publiques ou privées - ne peuvent pas s'écarter sensiblement et à long terme - des normes d'achat, de financement, de rémunération, de production, de vente et de prix qu'impose le marché;
- au-delà des frontières, une entreprise publique d'un pays est une entreprise privée, soumise au droit et aux pratiques du commerce privé;
- sur le marché intérieur, les citoyens n'achètent pas des produits parce qu'ils sont produits par des entreprises publiques, mais parcequ'ils offrent le meilleur rapport qualité-prix;
- à la longue, c'est la capacité de compétition et non les droits de douane qui protège l'industrie.

L'expérience malienne dans le passé (et à présent) nous amène aux principaux dilemmes de la gestion du secteur public industriel :

- faut-il remettre la responsabilité aux technocrates dirigeants des entreprises publiques et leur faire confiance pour mener à bien une stratégie industrielle ?
- sinon, qui doit avoir le dernier mot, le Trésor public, garant de l'équilibre financier ou le ministre de l'industrie dont les vues sont en principe à plus long terme ?

Considérant les conditions maliennes, l'on peut faire quelques conclusions préliminaires, premièrement, au niveau des entreprises :

la finalité : les entreprises industrielles publiques et mixtes sont, en fait, jugées selon les mêmes critères qu'une entreprise privée. On devrait éviter la conclusion qu'une différence pourrait venir du fait que dans les entreprises publiques les déficits seraient comblés par des aides de l'Etat - autorisant des pertes successives et conduisant certaines entreprises à la situation de crise.

Conseil d'administration : sa composition doit satisfaire l'intérêt légitime de l'Etat pour être représenté par ses haut-fonctionnaires tant que la nécessité d'y avoir des hommes expérimentés dans la pratique des affaires et la représentation des organisations démocratiques et des salariés. Le conseil d'administration doit définir ou approuver la stratégie et les politiques menées par l'entreprise et entreprendre le contrôle méticuleux des activités de la direction générale.

les dirigeants de l'entreprise : un partage du pouvoir nuancé et transparent doit être réalisé entre le pouvoir politique, les dirigeants, les actionnaires et les salariés de l'entreprise pour atteindre des objectifs à long terme d'intérêt national.

5.4.3 Cadre institutionnel

On ne peut pas s'attendre qu'un service d'Etat, au Mali c'est le Ministère de Tutelle des Sociétés et des Entreprises d'Etat, satisfasse les deux critères fondamentaux :

- assurer l'équilibre financier demandé par le Trésor public et en même temps

- exécuter la politique industrielle du gouvernement.

Ces deux principes ne sont pas nécessairement incompatible, mais tous les deux exigent leurs représentants bien identifiés. Le principe de l'équilibre financier doit être appliqué à la totalité des participations de l'Etat, c'est une dimension qui nécessairement transgresse le domaine industriel.

D'autre part, la politique industrielle du gouvernement ne s'applique pas au secteur public seulement. Elle doit être cohérente et comprendre le secteur industriel entièrement.

La mission du contrôle de gestion des participations de l'Etat doit être axée sur l'équilibre financier, la rentabilité, la comptabilité des entreprises, sur les opérations de diagnostic ou de vérifications comptables, sur l'application de la stratégie adoptée par le gouvernement concernant les participations de l'Etat, sur l'évaluation de nouveaux projets de prise de participation.

L'exécution du plan de redressement du gouvernement entraînera une certaine restructuration du Ministère de Tutelle des Sociétés et des Entreprises d'Etat conforme aux conditions nouvelles.

5.5 Gestion publique du système industriel

5.5.1 Mise en oeuvre de la politique industrielle

Comme déjà citée 45/, la Direction nationale des industries a pour mission (entre autres) :

- de concevoir et de coordonner les éléments de la politique industrielle du Ministère chargé de l'industrie;
- de veiller à l'application de la politique industrielle définie par le gouvernement.

Les actions proposées sous 5.1 et 5.4 concordent avec les grandes dimensions de la politique industrielle. Les types de mesures proposés sous 5.1 concernent la politique structurelle. Ces mesures visent :

- soit un ensemble d'entreprises existantes ou en création qui contribuent à la production d'une série de biens (politique de secteurs, de branches, de filière);
- soit des firmes spécifiques bien déterminées (des projets d'investissement inscrits au Plan);

45/ Loi No 82-54/AN-RM portant création de la Direction Nationale des Industries du 18 Janvier 1983.

- soit le développement plus équilibré au niveau régional;
- soit le développement de certains groupes d'industrie selon la taille (PMI), selon d'autres caractéristiques socio-économiques et techniques (l'artisanat).

Les mesures proposées sous 5.2-5.4 concernent le milieu environnant les entreprises industrielles existantes et en création, les entreprises à participation d'Etat aussi bien que les entreprises privées. Ces mesures horizontales ont pour objet de promouvoir l'ensemble des entreprises, de créer des conditions favorables à leur création, aux investissements dans l'industrie. Ces deux démarches se complètent et se renforcent mutuellement. Des mesures horizontales peuvent avoir des effets structurants tant que la mise en oeuvre de la politique structurelle nécessite certaines conditions institutionnelles.

Les mesures nécessitent des initiatives et des activités par un grand nombre de services publics. Mais la coordination des actions de l'Etat concernant le secteur industriel et artisanal doit être assigné à l'organisme chargé de la politique industrielle.

5.5.2 Développement de l'organisation et des ressources humaines

La structure du Ministère de l'Équipement, y compris celle de la Direction Nationale des Industries, leurs modes d'intervention ne sont pas encore conformes aux dimensions ci-précisées de la politique industrielle. C'est pourquoi il semble nécessaire d'avoir :

- i) une précision et redéfinition de leurs relations avec les autres services d'Etat;
- ii) la définition plus explicite de leurs responsabilités concernant la conception et la mise en oeuvre de la politique industrielle;
- iii) la création d'une structure interne conforme aux fonctions encore à préciser.

ad 1) Les Ministères sectoriels (par exemple Ministère de l'agriculture, du développement rural, des travaux publics) exercent un certain contrôle des entreprises industrielles et de construction, gèrent des projets d'investissement, de formation, de promotion (par exemple industries de construction, artisanat), de recherche et de développement qui directement concernent l'industrie et l'artisanat. La communication et la coopération parmi la DNI et ces départements semblent encore insuffisantes.

Pour mener la politique industrielle et le contrôle de gestion des participations d'Etat d'une façon plus complémentaire, un nouveau partage des responsabilités entre le Ministre chargé de Tutelle des sociétés et des entreprises d'Etat et le Ministre chargé de l'industrie semble justifié (voir aussi 5.4.3).

La DNI doit directement influencer les activités des services d'appui (CEPI, IPGP, unités d'information) pour mieux répondre aux besoins d'une politique industrielle cohérente.

La DNI doit représenter les intérêts du développement industriel envers les institutions chargées du développement de l'environnement physique de même qu'envers les institutions du financement.

La Sous-commission de l'Industrie et de l'Artisanat élargie (voir 2.3.4.2) n'est pas un substitut aux modifications structurelles et fonctionnelles, mais plutôt une mesure complémentaire qu'on peut prendre sans délai.

ad ii Les fonctions doivent être définies en vue des objectifs de la politique industrielle conformément au découpage structurel encore à arrêter. Les descriptions doivent indiquer les buts à atteindre de même que les moyens dont l'unité ou le responsable dispose pour atteindre les buts arrêtés. Pour chaque unité, les missions principales, les missions particulières, les liaisons et communications à maintenir doivent être signalées.

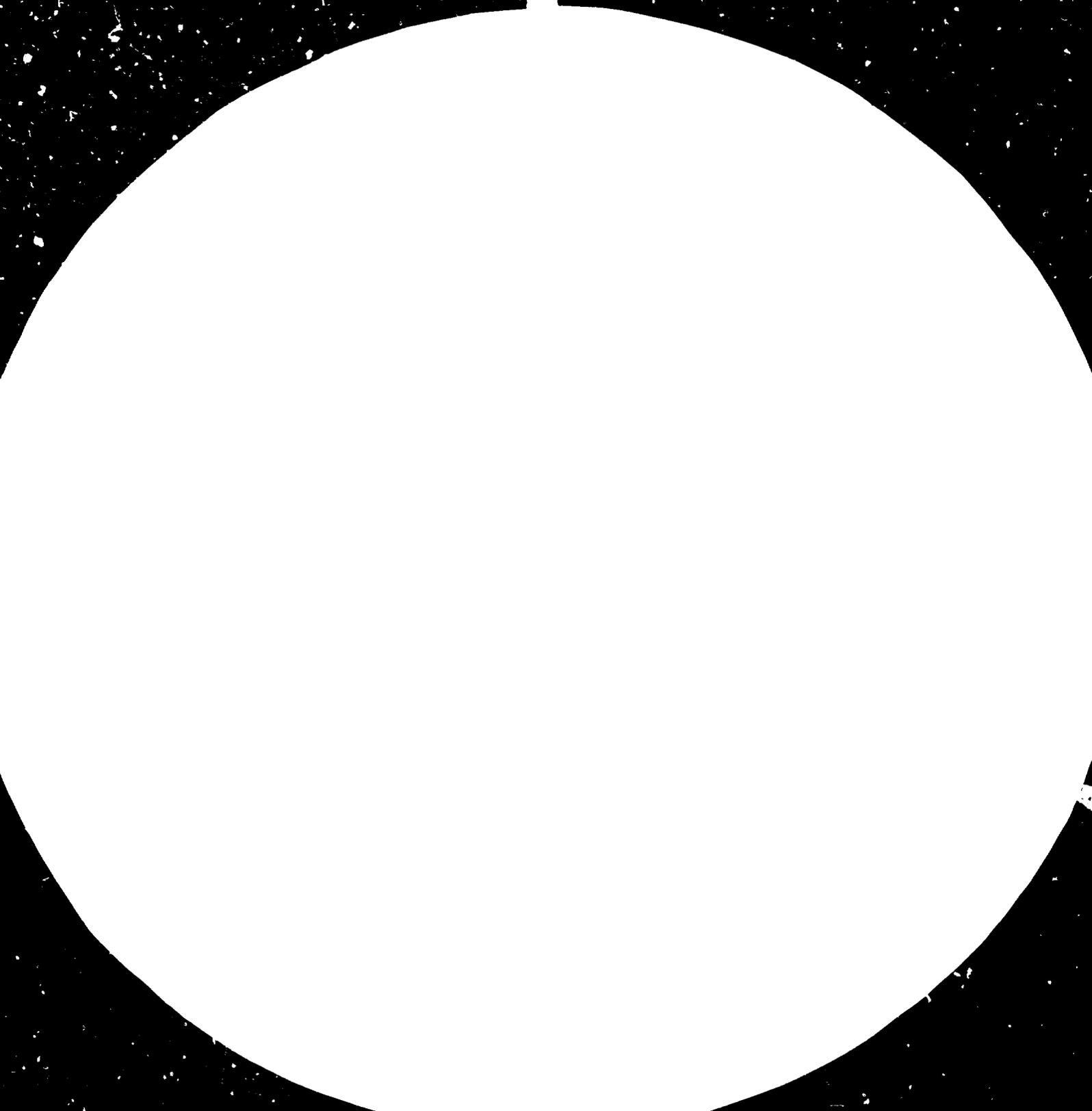
Le programme de travail doit spécifier les tâches de même que les critères d'efficacité ou de réussite dans la fonction pour une période précisée..

ad iii La structure du Ministère de l'équipement et celle de la DNI ne correspondent qu'en partie aux fonctions indiquées ci-dessus. Même les fonctions qui sont pratiquées ne se montrent pas explicitement dans la structure organisationnelle (voir aussi 5.1.6).

Le développement du cadre institutionnel passe par la réorganisation des structures et des processus de même que par le changement des attitudes, des comportements, de la perception des tâches par les individus, par des nouveaux modes d'intervention.

Pour réussir, le développement de l'organisation et le développement des ressources humaines doivent se compléter réciproquement.

- - - - -





32



36



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010

(ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

ANNEXES

- Annexe A : La planification industrielle au Mali
- Annexe B : Unités d'information au Mali
- Annexe C : Information statistique
- Annexe D : Enquête générale sur les entreprises conventionnelles au Mali.
- Annexe E : Le Projet - "Deuxième Cimenterie"
- Annexe F : La SEPOM et son environnement
- Annexe G : Conférence internationale des bailleurs de fonds pour le redressement économique et le développement du Mali
- Annexe H : Action de formation et d'équipement des forgerons dans la zone cotonnière
- Annexe I : Les personnalités visitées

La planification industrielle au Mali

1. Les résultats du Plan 1974-78 dans l'industrie 1/

L'activité industrielle au Mali avait connu une expansion assez soutenue depuis 1960. En 1973 elle représentait environ 17 % de la production intérieure brute monétisée. Le Plan 1974-78 s'était donné pour objectifs majeurs de :

- Consolider les acquis dans le sous-secteur;
- Jeter les bases d'une industrie lourde;
- Promouvoir le développement de l'artisanat, tout en essayant de :
- Créer un équilibre entre les différentes régions et de :
- Favoriser une intégration plus grande de l'agriculture et industrie.

L'état de réalisation des projets, classés en trois catégories selon les objectifs désignés par le Plan, fut le suivant :

Projets destinés à	Réalisés	En cours	Financement-exécution au-delà - Plan
1. Valorisation des produits de l'agriculture et l'élevage.	Sucrerie Siribala Huilerie Kita Rizerie Dèbouyou Conserverie Haute - Vallée (étude).	Tannerie de Kayes (TAPROMA).	Rizerie DIORO Huilerie Koutiala.
2. Mise en valeur des ressources minières et des carrières, aussi la transformation des métaux.	TOLMALI (projet intégré).	Fabrique Chaux Etude 2ème Cimenterie Fonderie (intégré).	Traitement de Phosphates Bourem.
3. Montages mécaniques et électriques et autres.	Batterie, Cartonnerie, Piles électriques, Atelier peinture, Brochage industriel, Livres, atelier réparation Sikasso (intégré) et plusieurs autres petites entreprises réalisées par le privé et intégrés au Plan.	Articles de voyage.	Produits Pharmaceutiques.

1/ Source : Direction nationale de la Planification, Note de présentation des résultats du Plan quinquennal 1974-78 dans le secteur secondaire, Bamako, p. 16-19.

Sur le plan numérique, le rapport cité constata la faible réalisation des projets (1ère et 2ème catégorie au tableau). Par contre, un résultat considérable avait été achevé dans la troisième catégorie de projets, grâce à la production de la petite industrie nationale et au développement du secteur privé national. Le Centre d'études et de la promotion industrielle (CEPI) a été créé dans le cadre de ce Plan.

2. Plan quinquennal 1981-1985

D'après le préambule au chapitre IV, le développement de l'industrie et de l'artisanat, la politique industrielle visera à mettre progressivement en place un système intégré à l'économie nationale, le plus indépendant possible de la conjoncture internationale et dont les principes directeurs sont :

- La satisfaction essentielle des besoins de la population (consommation finale);
- La fourniture d'"intrants" aux différentes branches de l'économie (consommation intermédiaire);
- L'amélioration du commerce extérieur;
- La promotion de l'artisanat;
- Le développement de l'emploi;
- Le respect des politiques communautaires (OMVS - CEA0).

On envisage la mise en oeuvre quatre "stratégies" :

- a) Valorisation des productions de secteurs primaires
- b) Valorisation des ressources minières
- c) La diminution des importations et l'amélioration de l'emploi avec référence spécifique aux industries "de montage".

d) La production de l'artisanat.

Pour la réalisation de toutes ces actions, le Plan souligne l'importance de mettre en place des mesures institutionnelles et organisationnelles, comme :

- Réorganisation du secteur commercial pour l'adapter aux exigences de l'industrialisation;
- Soutien des entreprises existantes ou à créer, dans les domaines de la gestion, formation, financement, des marges industrielles;
- Mise en place de facteurs encourageant la décentralisation (eau - énergie - communication - administration);
- Mesures pour assurer l'écoulement des produits locaux de préférence aux produits importés.

Entre les moyens envisagés, le Plan prévoit le renforcement du CEPI, la création d'un office de la production de l'artisanat, la création d'une Banque pour l'industrie.

Concrètement, 29 projets spécifiques ont été inscrits au Plan sectoriel : 3 projets institutionnels et 26 projets d'investissement industriels (production). Les coûts des 3 projets "non productifs" (Renforcement du CEPI, projet SERVOULART et zones industrielles) s'élèvent à 4,3 milliards de FM, 4,3 % du montant total des investissements envisagés dans l'industrie. Le pourcentage ne fait que 3,2 % en terme de financement interne (ressources nationales) prévu par le Plan (sous-sectoriel).

Le projet No 4 : projet non identifié au bénéfice des PMI prévoit une enveloppe annuelle d'au moins 2,5 milliards par an "pour la promotion des petites et moyennes entreprises". Evidemment, c'est un projet d'investissement et pas seulement de promotion. Dans le tableau de récapitulation des projets l'on a inséré ce projet dans la rubrique du financement externe (100 %).

RECAPITULATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS
DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL 2/ (millions FI)

PROJETS D'INVESTISSEMENTS	1981	1982	1983	1984	1985	TOTAL	Financement	
							INT	EXT
Renforcement C.E.P.I.	315	315	394	360	-	1 384	-	1 384
Formation industrielle et artisanale	188	122	60	-	-	370	19	351
Etudes zones industrielles	-	532	798	1 224	-	2 554	250	2 304
Projets P.M.I.	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	12 500	-	12 500
Troisième sucrerie	-	-	-	-	-	PME	-	-
Minoterie	3 027	97	-	-	-	3 124	1 598	1 534
Bouillon «CUB»	642	184	-	-	-	326	826	-
Brasserie	100	880	1 940	530	-	3 450	300	3 150
Eau gazeuse Koutiala	368	-	-	-	-	368	162	206
Eau minérale (SEMIKO)	1 267	1 177	-	-	-	2 439	224	2 215
Concentré jus orange Kéniéba	-	418	82	-	-	500	500	-
Zéme cimentarie	5 280	17 640	29 630	12 450	-	65 000	-	65 000
Platrière Tessalit	143	77	96	64	51	431	-	431
Briqueterie Ségou	-	-	191	-	-	191	191	-
Briqueterie Bamako	574	-	26	-	-	600	600	-
Etude fabrication d'engrais azotés	-	-	-	230	-	230	-	230
Fabrication d'engrais (compost)	-	358	-	-	-	358	358	-
Savonnerie Sikasso	488	-	-	-	-	488	356	132
Savonnerie Bamako	337	-	-	-	-	337	337	-
Huile anacardium	264	26	-	-	-	289	119	170
Huile karité	1 860	-	-	-	-	1 860	1 260	600
Produits pharmaceutiques	-	-	-	-	-	PME	-	-
Chaussures plastiques «SOVEA-MAL»	180	-	-	-	-	180	180	-
Chaussures plastiques «PLAS-MAL»	338	-	-	-	-	338	338	-
Rechapage pneumatiques	34	-	-	-	-	34	170	170
Fabrique cigarettes filtrées	300	150	150	-	-	600	-	600
Fabrique cahiers	260	-	178	-	-	438	108	338
Fabrique fournisseurs de bureau	318	-	-	-	-	318	268	50
Fabrique matériels agricoles légers (SOMEA)	190	-	-	-	-	190	190	-
	19 281	24 470	38 043	17 358	2 561	99 703	8 334	91 369

2/ Ministère du Plan : Plan quinquennal de développement économique et social, 1981-1985, p. 177.

Unités d'information au Mali ³⁾

(une sélection)

Dénomination	Type d'unité	Domaines couverts	Equipements spéciaux
L'Abattoir Frigorifique de Bamako	Bibliothèque spécialisée	Elevage / Technologie alimentaire	Photocopieur
Banque Centrale du Mali	Centre de Documentation	Finances publiques, Distributions financières, Statistiques financières, Commerce	Photocopieur
Bureau de l'Agence Américaine pour le Développement international au Mali.	Centre de Documentation	Développement rural, -"- industriel, Santé	-"-
Centre d'Etudes et de Promotion Industrielle	Centre de Documentation	Développement industriel au Mali, Economie industrielle, Projets industriels, Information industrielle.	néant
Centre de Pharmacopée et de Médecine Traditionnelle	Bibliothèque spécialisée	Pharmacologie - Plantes médicinales	non indiqués
Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali	Bibliothèque spécialisée	Commerce, Industrie, Informations commerciales	néant
Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Centre de Documentation	Sciences sociales - Sciences humaines, Sciences médicales, etc.	néant
Direction Nationale du Génie Rural	Bibliothèque spécialisée	Génie agricole, aménagement hydraulique - équipement agricole	non indiqués
Direction Nationale de la Géologie et des Mines	-"-	Géologie / Mines	Photocopieur mini-ordinateur
Direction Nationale de l'Hydraulique et de l'Energie	Centre de Documentation	Aménagement hydraulique, Equipement hydraulique, Energie	non indiqués
Direction Nationale de la Planification	Centre de Documentation (aussi PNUD, MLI/77/002)	Planification / Industrie / Agriculture, etc	Secteur de microfiches
Direction Nationale de la Planification et de la Formation Sanitaires et Sociales	Section de la Documentation et de l'Information	Santé / Hygiène / Planification de la Santé	néant
Division du Machinisme Agricole	Bibliothèque spécialisée	Mécanisation agricole, Matériel agricole	néant

3) Institut du Sahel, Répertoire d'unités d'information au Sahel : Mali, Bamako, juillet 1982

Ecole Nationale d'Administration	Bibliothèque Universitaire	Administration publique, Sciences économiques	néant
Ecole Nationale d'Ingénieurs	"-"	Génie Civil/Technologie/Hydrologie Electronique	non indiqués
Ecole Nationale de Médecine, de Pharmacie et de Dentistrie	Bibliothèque spécialisée	Médecine / Pharmacologie	néant
Institut d'Economie Rural	Centre de Documentation, Bibliothèque	Agronomie / Agriculture Zootechnie / Economie agricole	Chaîne de microfilmage
Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle	Bibliothèque spécialisée	Science économique, Gestion, Informatique	néant
Institut du Sahel	Centre de Documentation	Agronomie / Agriculture / Elevage / Pêche / Nutrition / Démographie	Secteur de microfiches, Chaîne de microfilmage
Laboratoire de l'Energie Solaire	Centre de Documentation	Energie Solaire / Energie éolienne / Biomasse	néant
Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat	Centre de Documentation	Gestion financière / Gestion d'entreprises / Comptabilité / Gestion de l'entreprise	Photocopieur
Opération Riz Ségou ⁴⁾	Bibliothèque spécialisée	Riziculture	néant
Programme des Nations Unies pour le Développement	Service d'information, Bibliothèque	Documentation sur les Nations Unies	Photocopieur
Sahel Développement Planning Team	Bibliothèque spécialisée	Agriculture / Elevage / Santé / Projets de développement / Projets de recherche	néant
Section de Recherches cotonnières et des fibres jutières	Bibliothèque spécialisée	Agronomie / Coton / Fibres / Fibres végétales	néant
Société d'Equipement du Mali	Services d'archives, Bibliothèque spécialisée	Industrie de construction / Génie Civil	Equipement de reliure, Photocopieur, Tirage héliographique
Société d'Exploitation des Produits Oléagineux du Mali	Service d'archives, Bibliothèque	Industrie alimentaire, Industrie chimique	non indiqués
Société Malienne d'Importation et d'Exportation	Bibliothèque spécialisée	Commerce	néant
Société Minière de Recherche et d'Exploitation Minière	Centre de Documentation/Bibliothèque	Géologie / Mines / Géographie / Hydro-géologie	3 Photocopieurs 1 Héliographe

4) Opération Riz Mopti, Opération Haute Vallée, Office du Niger disposent des services similaires

Informations statistiques

1. La statistique de l'activité industrielle

L'Annuaire statistique comprend des informations sur la production annuelle par branche et par secteur d'Etat, mixte et privé. Ce sont des indicateurs globaux, élaborés dans le cadre de la comptabilité nationale. Depuis 1981-82, le système des Nations Unies pour la comptabilité de la production et produit intérieur brut est appliqué.

La publication trimestrielle de la Direction nationale "Eléments de conjoncture" informe sur les résultats détaillés de l'indice de la production industrielle par branches et secteurs comme suit :

- Industries alimentaires
- Chimie et matériaux de construction
- Industrie mécanique et énergie
- Industries textiles.

Total secteur d'Etat

Entreprises mixtes

Total secteur mixte

Entreprises privées

Total secteurs privés

Indice général de la production industrielle 5/

5/ Pour simplifier la présentation, l'on a omis ici la bifurcation partielle de l'indice d'après "anciennes" et "nouvelles" entreprises introduites pour la consistance de l'indice.

Les données sont complétées de graphiques et commentaires. Les indices particuliers présentés par branche d'activités et par statut juridique sont commentés pour expliquer les tendances enregistrées. D'après l'analyse, les indices sont normalement influés par la production agricole, production de l'électricité. Pour expliquer la baisse ou hausse de la production enregistrée, l'on examine aussi l'activité des entreprises majeures.

La troisième partie du Rapport trimestriel du secteur industrie est concernée aux perspectives à court terme, évaluées par les sociétés industrielles elles-mêmes. On indique le nombre de réponses (ou sans réponse) présentées par branche d'activité :

- 1) Niveau de production
 - satisfaisant
 - non satisfaisant

- 2) Pourquoi
 - pénurie matières premières
 - insuffisance marché
 - fraude - concurrence
 - revente
 - autres

- 3) Suggestions
 - protection Etat
 - approvisionnement régulier
 - autres

- 4) Production du prochain trimestre
 - au-dessus de la normale
 - normale
 - au-dessous de la normale

- 5) Autres suggestions pour améliorer la production et l'écoulement
 - protection Etat
 - approvisionnement régulier
 - conquête marché.

Un autre service de la Direction nationale est le Bulletin mensuel de statistique. Le Bulletin informe, entre autres, sur l'immatriculation de véhicules, selon les types, marques et par région. Il publie les prix moyens de vente dans les magasins de Bamako (consommation type européen), prix moyens de vente sur les marchés de Bamako et un indice des prix du groupe "Alimentation", Consommation africaine à Bamako. La structure de cet indice est comme suit :

Indice des prix groupe
"Alimentation"
Consommation africaine

Groupes de produits et d'articles	Coefficients de pondération
I. Farine et féculents	33.9
II. Condiments	8.0
III. Légumes et fruits	9.1
IV. Viande et poisson	38.1 (boeuf 24,1)
V. Lait - corps gras, divers	10.9 (sucre en morceau 4,0)
	<hr/> 100.0

Une enquête est actuellement en préparation par la Direction nationale pour la modification de l'indice des prix à la consommation à Bamako.

2. Statistiques douanières du commerce extérieur

La dernière publication est sur l'année 1980. La base primaire des statistiques du commerce extérieur est la déclaration de mise à la consommation. Ce document préparé par la douane sert de base pour la saisie de l'information.

Un facteur fondamental du retard est le délai de l'envoi du document par l'intermédiaire de la Présidence douane à la direction nationale. A l'initiative de la sous-région, des micro-processeurs seront introduits dans chaque Etat - Membre pour l'amélioration des services douaniers. On attend de cette mesure l'amélioration du service statistique aussi.

En vue de l'importance de l'exportation et de l'importation de certains produits et articles, une commission était chargée de la correction des statistiques douanières du commerce extérieur. Les membres de cette commission sont :

- La Direction nationale de la statistique et de l'informatique;
- La Direction nationale des affaires économiques;
- Le Centre malien du commerce extérieur;
- La Banque centrale du Mali;
- Les entreprises concernées (SOMIEX, OPAM).

La commission apprécie l'information en comparant les données des institutions participant à l'opération.

Le travail (évidemment nécessaire) de cette commission aussi contribue au délai des statistiques extérieures.

Pour le promoteur, la question se pose : comment obtenir des informations plus récentes sur le commerce extérieur ? Il y a trois sources complémentaires :

- au niveau de la douane;
- au niveau de la Banque centrale (B.E.C.A.O.)
- au niveau des affaires économiques : licences d'importation délivrées.

Statistiques régionales

Avec la collaboration des directions nationales du Plan et de la statistique l'on publie des annuaires régionaux.

3. Artisanat

Pas de statistiques sur l'artisanat sauf une enquête conduite par le CEPI. Quelques informations sur les "artisans ruraux" dans le rapport annuel de l'agriculture publié par la CMDT.

2. Nombre d'établissement de l'entreprise au Mali
 3. Nom, Localité et activité de chacun d'eux

NOM	ADRESSE	ACTIVITE	BRANCHE
			1
			2
			3

4 Noms, titres et téléphone des correspondants

5 Référence des agréments :

AGREMENT	Décret		Arrêtés		Régime	Convention		Observat. (de la DMI)
	Nr	Date	Nr	Date		date	durée	
Initial	!	!	!	!	!	!	!	!
1 ^{er} Extension	!	!	!	!	!	!	!	!
2 ^{es} Extension	!	!	!	!	!	!	!	!
3 ^{es} Extension	!	!	!	!	!	!	!	!
Prorogation accordée	!	!	!	!	!	!	!	!

Problèmes rencontrés au cours de la Procédure d'agréments :

Délai de Réalisation de l'Unité

Date effective de démarrage

6 Avantages fiscaux et sociaux accordés

Nature des impôts, droits et taxes	Exonération initiale			exonération en cours		
	délais	début	fin	délais	début	fin
D et T à l'import. des équip.mach.mat.	:	:	:	:	:	:
D et T à l'import. des mat.le et cons.	:	:	:	:	:	:
Taxes sur les biens de main morte	:	:	:	:	:	:
Impôt sur le revenu foncier	:	:	:	:	:	:
Contribut. Patents	:	:	:	:	:	:
Impôt sur la BIC	:	:	:	:	:	:

13 Chiffre d'affaires, salaires et effectif du personnel

pendant l'exercice social

--	--	--	--	--

1. chiffre aff.
(milliers FM)

2. salaires
maliens

3. autres

4. effectif

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--

14 Répartition du personnel selon sa catégorie professionnelle

pour l'exercice social

--	--	--	--	--

10 - Administratif

	1 Malien	2 autre Af.	3 Expatrié	4 Total													
11 - Direction	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
12 - Cadres	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
13 - Techniciens	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
14 - Emplo. qualifiés	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
15 - Empl. spécialisés	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
16 - Apprentis	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				
17 - Autres	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				

10 - Total

--	--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--	--

20 - Productif

	1	2	3	4												
21 - Techniciens sup.	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>						
22 - Maîtrise	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			
23 - Ouvriers qualifiés	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			
24 - Ouvriers spécialisés	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			
25 - Manœuvres	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			
26 - Apprentis	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			
27 - Autres	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>				<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			

20 - Total

--	--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--	--

15 Personnel saisonnier pendant l'exercice social

	1°	2°	3°	4°	5°
	1e trim.	2e trim.	3e trim.	4e trim.	Total
81 - effectif	_____	_____	_____	_____	_____
82 - nombre de jours	_____	_____	_____	_____	_____
83 - rémunérations versées (millions FF)	_____	_____	_____	_____	_____
Plan de Formation	_____				
- Prévu	_____				
- Non prévu	_____				

20	Achats nécessaires pour l'exploitation pendant l'exercice social (milliers FF)		_____
	:	1 Achats produits nationaux	:
	:	2 Produits importés	:
	:	3 Total	:
21	Matières Premières	:	:
22	Energie	Quantité	Valeur
	:	:	Source
1	Energie électrique	:	:
2	Produits Pétroliers	:	:
3	Bois	:	:
4	Eau	:	:
0	Total	:	:
23	<u>Dépenses d'entretien</u>		Valeur (milliers FF)
1	Bâtiments		
2	Equipement		
3	Machines		
4	Matériel roulant		
5			
6			
0	Total		
24	<u>Transports</u> se rapportant à l'approvisionnement concernant le personnel		_____

			=====
			=====
		TOTAL	=====

30 Autres charges pendant l'exercice social

lllll

31 Frais généraux

milliers F.

- 1 - achats de fournitures de bureau _____
- 2 - abonnements - documentation _____
- 3 - P et T _____
- 4 - Publicité _____
- 5 - honoraires divers (avocats, notaires) _____
- 6 - contentieux - experts - expertises etc. _____
- 7 - frais de représentation _____
- 8 - frais de déplacement (non compris dans les
frais de transports) _____
- 9 - loyers (pour bâtiments à usage industriel) _____

0 - total _____

32 - frais financiers

33 - amortissements

34 Impôts et taxes

- 1 - droits et taxes à l'importation _____
- 2 - taxe à la valeur ajoutée sur
prestations des services _____
- 3 - autres taxes indirectes _____
- 4 - impôts sur les bénéfices
industriels et commerciaux _____
- 5 - impôts fonciers _____
- 6 - impôts sur les traitements et salaires
(contribution de l'employeur) _____
- 7 - patentes et licences _____
- 8 - autres taxes directes _____

0 - Total _____

40		Investissements bruts (à la valeur d'achat)		(en millions FM)		
41		Investis. prévus	départ réalisés	Achats 2 exercices	derniers sociaux	total brut dern. bil.
1	Frais de 1er établis.	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
2	terrain	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
3	bâtiments/Génie Civil	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
4	agencem. installations	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
	matériel production	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
5	mat. levage/manutent.	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
	machines/outils	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
6	matériel transport	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
7	mob. mat. bureau	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
8	mob. mat. logement	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
9	autres valeurs immobil.	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
10	TOTAL	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
	dont fabriqués par entr.	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
42	<u>Matériel roulant (nbre)</u>					
1	véhicules utilitaires		□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
2	véhicules tourisme		□□□□	□□□□	□□□□	□□□□
	<u>Machines/outils (nombre)</u>					
						<u>Total</u>
1	tours	parallele	□□	automat.	□□	□□□□
2	étaux lineurs					□□□□
3	perceuses	verticales	□□	radiale	□□	chignoles □□
4	fraiseuses	verticale	□□	horizont.	□□	universel. □□
5	aléseuses					□□□□
6	roctificuses	verticale	□□	horizont.	□□	plane □□
7						
8						
9						
10						
11						
12						

60 Caractéristiques de fonctionnement

	%
61 Façon de fabrication	
1 - pièces individuelles	
2 - fabrication en série	
3 - fabrication à la chaîne	
4 - fabrication à l'atelier	

62 Equipement en matériel

	%
1 - machines neuves	
2 - âge de 2-4 ans	
3 - âge de 5-9 ans	
4 - âge de 10-24 ans	
5 - plus de 25 ans	

63 Infrastructure

		m2	2	3	4	
			très bien	bien	moyen	mauvais
1 - terrains		m2				
2 - bâtiments		m2				
3 - état des bâtiments		%	:	:	:	:
4 - possibilité de s'élargir			:	:	:	:
5 - voies de communications			:	:	:	:
6 - Approvisionnement en eau			:	:	:	:
7 - Appri. en énergie			:	:	:	:
8 - installation sociales et hygiénique			:	:	:	:

Préservation de l'environnement

- Ecoulement des eaux
- Rejet des déchets industriels

Le Projet

"Deuxième cimenterie"

1. Le projet inscrit au Plan

D'après le Plan quinquennal les décisions suivantes ont été prises :

- Construction d'une usine à clinker à Asto et d'une station de broyage à Bamako;
- Transport par voie ferrée entre l'usine d'Asto et la voie ferrée existante;
- Tracé de la voie ferrée.

L'objet du projet vise à produire 260.000 t/an de ciment. Ce projet permettrait de valoriser les ressources minières (calcaire et pouzzolane) et d'alléger le poids des importations.

Coût du projet 65.000 millions FM.

2. La dégradation de l'usine de la SOCIMA à Diamou

Une cimenterie existe déjà au Mali. Elle a été construite à Diamou avec une coopération bilatérale. C'est l'usine de la Société des ciments du Mali (SOCIMA). La capacité nominale était de 50.000 t/an. Sa production a évolué de 24.000 tonnes en 1971 à 50.000 tonnes en 1975.

A partir de 1976 la production n'a cessé de chuter jusqu'à l'arrêt total de l'usine en 1979.

Les raisons de cet arrêt ont été expliquées comme suit :

- Le procédé de fabrication par voie humide entraîne une surconsommation de combustible;
- Les qualités techniques du produit sont très performantes et sophistiquées par rapport à l'usage qu'on en fait;
- La pratique de la cimenterie à céder à perte sa production à la SOMIEX, autre société étatique de distribution, a été à l'origine de ses difficultés de trésorerie qui l'ont placée dans l'impossibilité de constituer des stocks de fuel, de sacs, et d'acquérir des wagons pour évacuer la production;
- L'usine a employé environ 400 personnes dont seulement 140 affectées à la production directe.

3. Une nouvelle usine ou redressement ?

Les difficultés indiquées et le fait que le partenaire technique dans le cadre bilatéral ne s'est senti en mesure de fournir le procédé à voie sèche pour assurer une production plus économique, le Gouvernement s'est décidé à faire des préparations pour une deuxième cimenterie comme inscrite au Plan.

Cette décision avait eu cependant une conséquence organisationnelle : en raison de l'abandon de l'idée de l'extension de l'usine existante à Diamou, le projet de la nouvelle usine avait automatiquement été placé sous l'autorité du Ministre de l'équipement et pas sous celle du Ministre de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat.

Au cours des investigations techniques et économiques, on revient à l'idée de l'extension de l'usine à Diamou. La location, l'infrastructure existante, la possibilité de la construction d'un deuxième four pour le procédé à voie sèche, etc., amènent à l'abandon de l'idée d'un site nouveau. Le projet d'extension prévoit l'installation, au voisinage immédiat de l'usine existante, d'une nouvelle ligne de production en voie sèche d'une capacité de 150.000 t/an de clinker, soit 150.000 t/an de ciment et la construction à Bamako d'un centre d'ensachage et de distribution de ciment.

4. La création d'une direction de projet

Décret No 105/PG-RM (le Président du Gouvernement) a fixé l'organisation et les modalités de fonctionnement du Projet de deuxième cimenterie au Mali. La création du projet a été déjà décidée par l'ordonnance No 82-6/PG-RM du 1er avril 1982.

Le projet est placé sous l'autorité du Ministre chargé des industries et rattaché au Cabinet du Ministre.

Le projet est dirigé par un Directeur nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé des industries.

Les Organes d'administration et de gestion du projet sont :

- 1) Le Comité consultatif de financement
- 2) Le Comité technique de coordination
- 3) La Direction

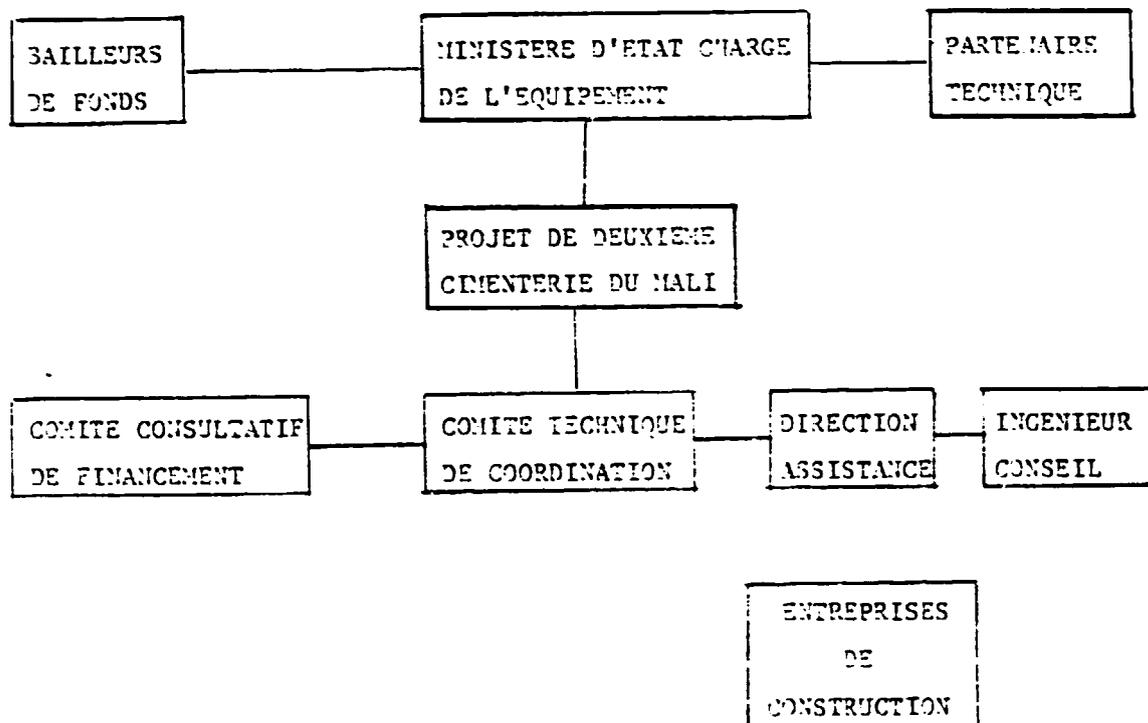
Le comité technique comprend 9 membres, entre autres, le Directeur de la SOCI'A. Le Directeur des industries est le Président, le Directeur du projet assure le secrétariat.

La Direction du projet comprend deux divisions :

- Division administrative et comptable
- Division d'études et contrôle technique.

Le Ministre du développement industriel et du tourisme était chargé de l'exécution du décret, daté le 10 mai 1982.

ORGANIGRAMME DU PROJET



Le document final préparé par la Direction du projet porte un titre un peu controversable :

"Deuxième cimenterie du Mali : Projet de maintien en activité et d'extension de la cimenterie de Diamou". Le 6 juin 1984, Bamako.

5. L'initiative de la SOCIMA

Pendant les travaux de la Direction du projet, un renversement de tendance a eu lieu à Diamou avec la signature d'un contrat avec un partenaire Franco-Allemand (OUPEX), une entreprise commerciale. Le contrat a permis de préfinancer la production par l'approvisionnement de l'usine en carburant et en matières premières. Ce cas illustre que des mesures relativement modestes peuvent se révéler très efficaces en permettant une utilisation accrue des capacités industrielles existantes.

Depuis le 7 mai 1983 le four marche et la production a atteint 24.000 tonnes de ciment ramenant du coup les activités au niveau de 1979 (pour comparaison : 7400 tonnes en 1981, 4900 tonnes en 1982). D'après son Directeur général 6/ la SOCIMA avait enregistré un résultat bénéficiaire en 1983. C'est le premier résultat bénéficiaire depuis la création de l'entreprise en 1969.

L'extension prévue par le Directeur général permettrait de passer de 50.000 tonnes de ciment à 180.000 tonnes. La SOCIMA passera au procédé à voie sèche dans le cadre de réhabilitation de l'usine. L'extension durera 24 mois, mais pendant ce temps l'usine ne s'arrêtera pas. Elle va continuer à produire. Seul le four sera arrêté pendant 4 mois sur les 24 prévus. Ce temps mort permettra de broyer les produits semi-finis en stock.

D'après le Directeur général, l'entreprise avait travaillé depuis un an sur le problème d'extension, entre autres, en renforçant la coopération avec la Société des ciments de la Côte d'Ivoire, avec la cimenterie du Sénégal et les autres cimenteries de l'Ouest africain.

Sur la base de ces activités, l'entreprise a soumis au Conseil des Ministres un dossier sur le redressement de l'usine de Diamou sans aucune référence aux activités de la Direction du Projet de la Deuxième cimenterie.

L'on y réfère aux bailleurs de fonds, partenaires techniques, Conseils techniques en négligeant complètement les contacts déjà établis par l'autre groupe.

6. Deux projets concurrents

Au niveau du Conseil des Ministres il sera décidé comment résoudre le problème créé par des activités parallèles de deux directions de projet : celle du Ministère de l'équipement et celle de l'entreprise sous l'autorité du Ministère de tutelle des sociétés et entreprises d'Etat.

6/ Cimenterie de Diamou. Une amélioration technologique qui consolide l'avenir, l'Essor quotidien du 6 juin 1984, Bamako.

LA SEPOM ET SON ENVIRONNEMENT

1. La dégradation d'une entreprise - le cas de la SEPOM

La plus ancienne des huileries maliennes, la SEPOM a un statut de Société d'Etat, conçue à l'origine pour l'approvisionnement du marché intérieur.

L'usine a une capacité de trituration annuelle de 30.000 tonnes d'arachides coque, et 30.000 tonnes de graines de coton (ou de karité); une chaîne de fabrication d'aliments pour le bétail d'une capacité de 20.000 tonnes.

La savonnerie et la chaîne de trituration du coton ont été réalisées en 1973, les autres installations datent de l'ouverture de l'usine en 1962-63.

Depuis sa création, et de façon croissante, l'entreprise s'est trouvée confrontée à des difficultés de tous ordres qui l'ont progressivement conduite à une situation actuellement intenable 7/.

Fonctionnement technique

Les installations sont dans un état technique alarmant, d'où une capacité effective sans doute bien inférieure à la capacité théorique et des rendements faibles et irréguliers.

Outre l'obsolescence de son équipement, l'usine pâtit d'une absence dramatique d'entretien, faute de moyens financiers, qui réduit encore ses performances et ses possibilités d'utilisation.

Les difficultés d'approvisionnement

L'arachide : la SEPAMA, (le capital de la société est détenu à 50 % par l'Etat malien et à 50 % par la société allemande Hobum Africa) une "nouvelle-venue", mieux située au coeur du bassin arachidier, a depuis son entrée en fonction puisé la quasi-totalité des quantités disponibles, ne laissant à la SEPOM que des quantités très inférieures à sa capacité. Actuellement, il est vrai, cette contrainte n'est plus limitante, tant la détérioration du marché a rendu la trituration de l'arachide peu attrayante.

7/ Ministère de l'Agriculture, Etude de la structure et des perspectives du marché des oléagineux au Mali, préparée par SCET-AGRI, octobre 1983.

Le coton : la matière première a été abondante jusqu'à l'entrée en fonction de HUICOMA en 1981-82. La société HUICOMA est une société d'économie mixte, au capital de laquelle participent l'Etat Malien (80 %) et la CMDT (20 %). Elle est située à Koutiala, au coeur de la zone cotonnière, et à proximité immédiate de la principale usine d'égrenage de la CMDT. En 1982-83, la SEPOM ne s'est vu attribuer qu'un contingent de 5.000 T de graines, alors qu'elle triturerait environ 15.000 T les années précédentes.

Le karité : la SEPOM qui avait totalement interrompu cette chaîne de trituration jusqu'en 1981, s'est trouvée dans l'impossibilité d'honorer complètement, faute de matière première, un contrat portant sur 660 T de beurre brut à l'exportation, au cours de la campagne 81-82. Ce problème peut être toutefois au moins partiellement attribué à une absence de préparation de la campagne d'achat. Il convient de signaler qu'une usine nouvelle, celle de la SIKAMALI, à proximité de Bamako, est opérationnelle depuis quelques temps pour 22.500 T d'amandes, soit 8.600 T de beurre brut de karité destiné à l'exportation.

Problèmes commerciaux :

Le marché d'exportation de l'huile brute, auquel la SEPOM a eu recours jusqu'en 1977, n'offre actuellement plus de débouchés à des prix compatibles aux coûts de revient.

Le débouché intérieur pour l'huile raffinée se heurte à un problème de concurrence sauvage des huiles importées et d'organisation de la commercialisation (voir page 4). La SOMIEX, qui détient le monopole légal de distribution, ne parvient pas à écouler la production de la SEPOM en raison principalement des marges commerciales très réduites. Cette difficulté est cependant partiellement tournée par la SEPOM, qui vend directement aux distributeurs une partie de sa production. Depuis la campagne 81-82, s'ajoute à l'approvisionnement SEPOM, une partie de la production d'HUICOMA, qui vend ainsi directement à des grossistes sur le marché intérieur, son huile de coton PBSY, à des prix nettement plus concurrentiels que les prix de l'huile SEPC.

La SEPOM n'est jamais parvenue à créer un marché intérieur pour le beurre de karité raffiné (concurrencé par le beurre de fabrication artisanale), ni pour la crème cosmétique "Karitéa".

Le personnel et les coûts de production :

L'ensemble de ces difficultés contraint la SEPOM à un rythme très ralenti, ce qui entraîne le personnel difficilement compressible devenant pléthorique par rapport au niveau de la production : 800 emplois.

Les coûts de production sont dûs, outre le coût des matières premières qui frappent également toutes les huileries, à la main-d'oeuvre excessive et aux mauvais rendements techniques des installations.

Le déficit :

Les difficultés accumulées par la SEPOM ont entraîné un déficit chronique depuis 1975. Les pertes cumulées s'élèvent à près de 12 milliards de FM fin 1981.

Le Financement des opérations :

Le financement des pertes successives et la survie de la société ont été assurés par le non-remboursement des emprunts et dettes à court terme au titre desquels :

- l'emprunt allemand KFW, qui figure encore au bilan 81 pour 4,125 milliards de FM alors qu'une remise totale de dettes et intérêts semble être intervenue en 1979,
- les effets réescomptables BCM, qui s'élèvent à 9,5 milliards au bilan 81, et correspondent à des exercices antérieurs,
- l'Etat (impôts et taxes), envers qui l'accumulation des taxes non payées conduit à une dette de 2,2 milliards (il est vrai qu'en revanche les sociétés d'Etat doivent près de 2 milliards à la SEPOM).

Cette situation se traduit par une absence totale de liquidités, qui constitue pour le fonctionnement de la SEPOM un handicap considérable : impossibilité d'effectuer les réparations et entretien nécessaire, obligation de s'approvisionner auprès du secteur informel à des coûts prohibitifs ; incapacité de préfinancer les campagnes d'achat et obligation, notamment pour la karité, de conclure des contrats désavantageux de vente moyennant pré-financement de la production.

2. Les prix de vente

La comparaison du prix moyen de vente au consommateur avec les prix de vente carreau usine pratiqués par les fabricants montre que la marge globale prélevée par le réseau de distribution (grossiste + demi-grossiste + détaillant) est très différenciée selon les sources d'approvisionnement puisque les coûts d'approvisionnement sont eux-mêmes très différents : cette marge globale ne s'élève qu'à 146 FM/kg pour l'huile SEPOM, alors qu'elle représente 350 à 400 FM/kg en moyenne pour les huiles importées du Sénégal ou de Côte-d'Ivoire, pour l'huile HUICOMA, ou pour l'huile NABATI (de soja) donnée par l'Arabie Saoudite.

Cette constatation appelle plusieurs remarques .

D'abord la marge de distribution pour l'huile SEPOM, telle qu'elle résulte de l'application stricte du barème d'homologation (c'est-à-dire calculée sur le prix officiel de vente à 850 FM/l au consommateur) est proprement insignifiante (elle s'élèverait à 42 FM/kg soit 5 % du prix ex usine !) et ne peut parvenir à couvrir les coûts de distribution, sans parler de la rémunération du distributeur (les coûts divers de distribution - transport, financement, stockage - pouvant être évalués à un minimum de 50 FM/kg sur un parcours moyen).

Certes, le prix de vente officiel n'est pas véritablement respecté, puisqu'il est nettement dépassé pour les ventes au micro-détail : c'est cependant le détaillant qui dans ce cas augmente sa marge, alors que la SOMIEX, contrainte de respecter les prix homologués, ne réalise qu'une marge brute de 31 FM/kg, très insuffisante pour couvrir ses frais réels de distribution. Cette constatation peut expliquer partiellement les difficultés de fonctionnement de la SOMIEX, et, à tout le moins, sa réticence apparente à commercialiser l'huile SEPOM.

Même aux prix effectivement pratiqués sur le marché - 250 FM/kg en moyenne - la marge totale de distribution sur l'huile SEPOM reste très inférieure aux marges pratiquées sur les autres huiles. De ce fait, le réseau de distribution, et notamment les plus dynamiques des grossistes, a plus intérêt à distribuer l'huile importée que l'huile nationale, ce qui explique en grande partie la difficulté de la SOMIEX à commercialiser son huile.

On assiste aussi à une situation paradoxale, où le prix officiel élevé de l'huile nationale pousse "vers le haut" le prix des huiles importées, conduisant pour celles-ci à des marges très importantes qui détournent les distributeurs de la production nationale.

Enfin, le système de la fiscalité à la consommation pénalise la production nationale par rapport aux importations clandestines qui y échappent totalement.

Entre les huiles nationales, l'huile SEPOM, d'un coût supérieur, est plus lourdement taxée (92 FM/kg d'après le barème) que l'huile HUICOMA (73 FM/kg d'après le barème prévisionnel), du fait du mode de calcul de l'IAS, assis sur le coût de production.

Dans ce cas la fiscalité (IAS, TCC, Taxe OSRP) frappe plus lourdement l'huile SEPOM que l'huile HUICOMA, l'assiette de l'IAS était constituée par le coût de revient, plus élevé dans le cas de la SEPOM. Il s'agit là d'une observation, dans la mesure où l'on pénalise l'huile la moins rentable.

3. Marché national et Marketing

3.1. Beurre de karité

Le beurre industriel de karité ne semble pas avoir de débouché intérieur dans le domaine alimentaire : les tentatives de commercialisation de beurre raffiné entreprises par la SEPOM lors de son démarrage n'ont jamais débouché. En fait, il apparaît tout de suite que le beurre industriel ne peut rivaliser au point de vue de prix avec le beurre artisanal très largement distribué et consommé au Mali.

Le lancement d'un tel produit nouveau sur le marché nécessiterait en outre un effort de production considérable, qui semble au-delà des possibilités de la SEPOM.

La crème cosmétique "Karitéa", fabriquée à toute petite échelle par la SEPOM, devrait pouvoir trouver plus facilement sa place sur le marché. Encore faudrait-il en améliorer la qualité. (Il reste un problème de désodorisation) et entreprendre, là encore, un effort considérable de production qui semble pour le moment peu opportun.

3.2. Le savon

D'après l'étude GOPA, la consommation actuelle de savon au Mali se situerait entre 7.200 T et 9.200 T. La demande est orientée essentiellement vers la qualité "savon de ménage", le savon de toilette étant considéré comme trop cher.

La production industrielle nationale, entièrement assurée par la SEPOM, ne couvre qu'en moyen 20 % des besoins. Cette production doit théoriquement, en vertu de la même règle de monopole que l'huile, être commercialisée par la SOMIEX : plus de la moitié de la production de la SEPOM est en réalité commercialisée directement à des revendeurs locaux, en raison des carences de la SOMIEX déjà signalées.

Le reste de la consommation est alimenté soit par du savon artisanal, soit par des importations, en majorité non-officielles, des pays limitrophes.

Les prix réellement pratiqués sur le marché par les détaillants se situent autour de 855 FM/kg, soit un dépassement d'environ 10 % par rapport au prix officiel.

Tous les savons de qualité "ménage" sont vendus à des prix identiques. Toutefois le savon SEPOM, vendu en vrac sans emballage et non moulé ni marqué (depuis l'arrêt de fonctionnement de la presse marqueuse) soutient mal la concurrence des savons importés.

L'étude GOPA concluait à la possibilité par la SEPOM moyennant une amélioration de la qualité et de la présentation, de placer environ 5.000 T sur le marché intérieur, ce qui montrerait son taux de pénétration à environ 60 %. Un tel objectif impliquerait, également, comme pour l'huile, une réorganisation du mode de distribution.

3.3. Les canaux de distribution

Au stade de la distribution finale de l'huile, p.e., on note, d'après l'enquête de consommation, que l'essentiel des achats (80 %) est effectué auprès des détaillants sur les marchés et des petites boutiques de proximité présentes dans tous les quartiers des villes. Le secteur moderne de distribution (dont les magasins SOMIEX) n'assure, avec moins de 5 %, qu'une part très marginale des ventes finales.

Une enquête de consommation réalisée récemment permet d'estimer la consommation nationale actuelle d'huile à 6.500 T/an. L'enquête montre que la consommation rurale d'huile n'est qu'occasionnelle et de ce fait difficilement mesurable avec précision. Elle semble minime par rapport à la consommation urbaine, qui probablement représente 90 % de la consommation totale (la ville de Bamako - 44 % de la consommation totale).

3.4. Les importations clandestines d'huile

Ces importations proviennent principalement de Côte-d'Ivoire (huile de palme) et du Sénégal (huile mixte). Elles se situent en moyenne à 1.500 T/an sur les huit dernières années. Le phénomène semble s'être développé, ou au moins amplifié, à partir de 1977, ce qui correspond à l'époque à laquelle le prix de vente officiel de l'huile SEPOM a commencé à augmenter. Ces importations échappent au contrôle et à tout prélèvement de l'Etat, et où grâce à leur prix très concurrentiel, elles limitent considérablement les possibilités d'écoulement de la production malienne sur le marché intérieur.

L'essentiel de cette huile étant importée en fûts et distribuée en vrac sans marge distinctive, il est très difficile de l'identifier au stade de la distribution.

Le moyen d'action le plus efficace pour lutter contre ce phénomène semble être d'après certaines opinions la réduction des prix de l'huile nationale.

4. Une entreprise nouvelle : la SIKAMALI

La SIKAMALI est une société malienne en droit privé, dont le capital d'un montant de 1.875 millions de Francs Maliens est réparti de la façon suivante :

Monsieur Sanbaré	672
Autres maliens	11
Vandemoortele N.V. (Belgique)	298
Société Belge d'investissements	298
DEG (Organisme public allemand pour le financement du développement)	298
Société Financière Internationale	298

	1.875 millions.

La société, créée à l'initiative d'un privé malien, (possédant par ailleurs une entreprise de transport) qui détient la plus grosse participation, regroupe en outre un industriel belge (qui doit assurer l'assistance technique, et acheter ou commercialiser la production), des organismes publics de financement belge et allemand, et enfin la SFI, filiale du groupe de la Banque mondiale, et pour laquelle il s'agit de la première participation de capital au Mali.

Les investissements ont été estimés à un montant de 4 milliards de francs, auxquels s'ajouteront les intérêts intercalaires et fonds de roulement initial (1,324 milliard de francs).

Le financement est assuré, outre le capital, par un crédit fournisseur allemand (1.740 milliards), et des prêts à long terme de la SFI (1,159 milliards), la SBI (0,299 milliard), le DEG (0,166 milliard), et SIFIDA, Société internationale pour le financement des investissements et du développement en Afrique (0,119 milliard).

Tous ces prêts sont garantis par l'organisme financier de la communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (FOSIDEC), qui a demandé le contre-garanti de l'Etat malien.

En plus, la Banque nationale de développement agricole (BNDA), Bamako, a décidé la participation à concurrence de 30 % à un consortium bancaire dont elle était chef de file et gérant pour mettre à la disposition de SICA-MALI un crédit à court terme d'un montant de 1,8 milliard de FM 8/.

L'usine, située à proximité de Bamako, a une capacité de trituration de 22.500 t/a et doit produire 8.660 tonnes de beurre brut de Karité destiné en totalité à l'exportation.

L'approvisionnement de l'usine en karité doit être assuré par un système mixte :

- d'achat direct dans les villages, avec l'aide d'agents collecteurs rémunérés par l'entreprise;

8/ Bulletin trimestriel de la Chambre de commerce et d'industrie, 4ème trimestre 1983, p.31-32.

- d'achat auprès d'organismes d'encadrement comme la CNDT ou des coopératives;
- d'achat auprès de commerçants exportateurs traditionnels.

La société semble avoir obtenu des Pouvoirs publics l'assurance que :

- la liberté du commerce du karité sera maintenue sans qu'aucune taxe nouvelle fiscale ou de péréquation ne soit instituée;
- l'octroi de licences d'exportation, pour les commerçants traditionnels d'amandes, tiendra compte des besoins d'approvisionnement de la SIKa;
- la SIKa bénéficiera d'une priorité d'approvisionnement par rapport aux autres usines éventuelles de transformation du karité au Mali (la SEPOM par exemple).

Ce dernier point risquerait d'être remis en cause au cas où le projet de reconversion de la SEPAMA devrait aboutir, ce qui ne manquerait pas de susciter de sérieuses inquiétudes de la part des partenaires de l'entreprise. A la lumière de l'expérience malheureusement éprouvée par la SEPOM, pour la campagne d'approvisionnement 91-92 (elle n'a pu obtenir du circuit traditionnel que 1.500 tonnes d'amandes, contre 2.000 demandées, et à un prix nettement supérieur au cours officieux), l'approvisionnement apparaît en effet comme la principale inconnue du projet, étant donné l'absence de données fiables sur la production et les flux commerciaux existants.

La SIKa prévoit cependant de dégager sur le traitement du karité une marge nette d'environ 15 % d'un prix de vente de 700 Frs/kg FOB Abidjan.

Quelques observations complémentaires

Disponibilités en amandes de karité

Le karité étant un fruit de collecte, trois facteurs jouent sur les tonnages effectivement collectés aux fins de commercialisation :

- Le prix effectivement payé au paysan départ village;
- Une bonne organisation de collecte, jusqu'aux villages les plus reculés, si possible, et si nécessaire (années de faible production);
- Enfin l'année climatique, puisque la production varie au moins du simple au triple, entre une bonne et une mauvaise année.

D'après l'opinion des experts, une bonne organisation des campagnes, avec préfinancement sérieux, paiement immédiat des paysans à la livraison, prix de l'ordre de 125 francs maliens le kg en année moyenne, devrait assurer aux industriels une collecte minime de l'ordre de 30.000 t/an. Si les prix s'établissent à 125 FM le kg comme l'envisage la SIKKA-MALI, et si les campagnes sont soigneusement organisées par les industriels (SEPAMA et SIKKA-MALI), on ne voit pas de raison pour que les taux de ramassage atteignent quelque 70 %, ce qui laisserait une disponible commercialisation de l'ordre de 28.500 tonnes d'après GOPA.

Il reste encore le problème des exportateurs d'amandes.

Utilisation de karité

Utilisation traditionnelle

L'utilisation traditionnelle du karité est celle du "beurre de karité" dit artisanal.

Utilisation industrielle

Ces utilisations se regroupent dans les pays développés autour de quatre pôles :

- la chocolaterie (à la place de cacao, son prix étant normalement moins élevé);
- la cosmétologie;
- la pharmacologie;
- la pâtisserie.

5. SEPOM : le renversement de la tendance défavorable ?

D'après le Rapport 9/ soumis à la 6ème session ordinaire du Conseil d'administration, d'un résultat négatif de plus de 737 millions FM au premier semestre 1983, la SEPOM est devenue bénéficiaire de plus de 41 millions au cours du deuxième semestre de la même année. D'après le Directeur général, cette évolution s'est appuyée, entre autres, sur la réorganisation interne des structures de l'entreprise, la réduction des charges, l'accroissement de l'activité commerciale par la reprise en exclusivité de la production d'huile neutre HUICOMA aux fins de raffinage et de redistribution.

Pour consolider cette tendance favorable, la Direction de l'entreprise envisage :

- la mise en état de l'outil de production;
- l'octroi d'un fonds de roulement;
- l'accession de la SEPOM au crédit bancaire pour le nettoyage du lourd passif;
- l'abrogation de l'autorisation de la construction d'une raffinerie pour HUICOMA;
- la réglementation des importations des produits concurrents;
- la réorganisation du secteur huilier dans le cadre d'une formule d'association SEPOM, SEPAMA, HUICOMA, et opérations de développement.

9/ Une évolution positive et rassurante, l'Essor du 29 mai 1984, Bamako.

CONFERENCE INTERNATIONALE DES BAILLEURS DE FONDS POUR LE
REDRESSEMENT ECONOMIQUE ET LE DEVELOPPEMENT DU MALI ¹⁰
(Extrait)

Du 13 au 16 décembre 1982 s'est tenue à Bamako la Conférence Internationale des Bailleurs de Fonds pour le Redressement économique et le développement de la République du Mali convoquée par le Gouvernement, conformément aux dispositions prévues par la Conférence des Nations Unies sur les pays les Moins Avancés, tenue à Paris en septembre 1981.

Organisée avec le concours du Programme des Nations Unies pour le Développement, cette Conférence Internationale a été solennellement ouverte le 13 décembre 1982 par son Excellence le Général d'Armée Moussa TRAORE, Secrétaire Général de l'Union Démocratique du Peuple Malien (UDPM), Président du Gouvernement, Chef de l'Etat. Elle a réuni les représentants de 16 pays, de 34 organisations gouvernementales et intergouvernementales dont 20 organisations et organismes du système des Nations Unies et de 21 organisations non-gouvernementales.

Les 16 pays qui ont participé à la Conférence sont : la République Algérienne Démocratique et Populaire, la République Fédérale d'Allemagne, la Belgique, le Canada, la République Populaire de Chine, l'Egypte, les Etats Unis d'Amérique, la France, l'Italie, le Japon, les Pays Bas, la Roumanie, le royaume Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord, la Suisse, l'Union des Républiques Socialistes Soviétiques, la Yougoslavie.

Les 34 organisations gouvernementales et intergouvernementales étaient les suivantes : La Banque Africaine de Développement, la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique, la Banque Européenne d'Investissement, la Banque Islamique de Développement, la Banque Mondiale, la Banque Ouest Africaine de Développement, le Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel, la Commission des Communautés Européennes, le Fonds de la CEDEAO, le Fonds International pour le Développement Agricole, le Fonds Monétaire International, le Fonds Saoudien, les organisations et organismes du Système des Nations Unies, à savoir : les Nations Unies, le Bureau des Nations Unies pour la région Soudano-Sahélienne, le Centre du Commerce International, la Commission Economique des Nations Unies pour

¹⁰ Bulletin trimestriel de la Chambre de commerce et d'industrie, 1er trimestre 1983, pages 19-22., Bamako.

l'Afrique, la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, le Conseil Mondial de l'Alimentation, le Fonds d'Équipement des Nations Unies, le Fonds des Nations Unies de Secours pour l'enfance, Habitat, le Haut Commissariat des Nations Unies de Secours pour l'enfance, Habitat, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, le Programme Alimentaire Mondial, le Programme des Nations Unies pour le développement, les volontaires des Nations Unies, l'Organisation Internationale du Travail, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, l'Union Postale Universelle.

Les 21 organisations non gouvernementales étaient les suivantes : AFRICARE, Association Française des Volontaires du Progrès, CARE, CIMADE, Club du Sahel, Comité Catholique contre la faim et pour le développement, la Compagnie GRODD S.A., le Corps de la paix, Euro-Action-Accord, Fonds International pour le Développement, Fondation Ford, GRDR, Groupe Delta Engeneris, Institut de Recherche du Tiers-Monde, MISEREOR, PEG-Genève, Société Internationale pour le Financement du Développement en Afrique, la Société des Ciments Français, TECHNIP, UNIFIDA/MAL et la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale ont également participé à la Conférence.

Comme document de travail, la Conférence a adopté un rapport assez fouillé du ministre du Plan du Mali Mr. Ahmed Mohamed Ag Hamani.

Il ressort de ce document que s'agissant fondamentalement d'édifier une économie indépendante de moins en moins vulnérable aux facteurs paralysants tant internes qu'externes, les principaux objectifs du Plan de redressement seraient entre autres :

- l'autosuffisance alimentaire, la maîtrise de l'eau, le reboisement et la protection du couvert végétal, la consolidation des efforts de reconstitution du cheptel, l'exploitation du potentiel énergétique et minier, l'amélioration des conditions sanitaires et d'éducation, la poursuite de l'effort de désenclavement.

Le Gouvernement malien a présenté au cours de cette rencontre 79 projets jugés prioritaires en vue d'obtenir leur financement estimé à 630 milliards de francs maliens (6,3 milliards de francs français).

Parmi ces projets, 17 concernant tout le secteur rural sont considérés comme d'une importance exceptionnelle. Leur financement est estimé à 135 milliards de francs maliens.

Le débat sur les formes et modalités de l'aide a permis de rappeler les dispositions arrêtées, à cet égard, à la conférence de Paris sur les PMA et a fourni au Gouvernement l'occasion de souligner la nécessité d'accorder au Mali, dans les conditions les plus douces, l'aide dont le pays a besoin pendant cette période critique de redressement de son économie. En réponse à plusieurs questions posées pendant le débat, le Gouvernement a précisé que l'aide hors projet se référait en grande partie à l'assainissement de la situation financière qui demeure la toute première priorité du Gouvernement, les autres priorités étant la consolidation des actions en cours.

Le Gouvernement a indiqué qu'il souhaiterait que des lignes de crédit lui soient accordées pour l'assistance aux sociétés d'Etat et il a accueilli favorablement toutes les mesures que les bailleurs de fonds pouvaient envisager en vue d'adapter leur assistance aux conditions prévalant au Mali. La plupart des délégations de bailleurs de fonds qui ont pris part au débat ont manifesté leur souci d'aider le Mali en intervenant sous forme de dons ou de prêts à très faible taux d'intérêt. Elles ont mis l'accent sur la priorité que devrait revêtir la réhabilitation de certaines sociétés d'Etat dont le bon fonctionnement pourrait être une source appréciable de revenus pour le Mali et sur l'importance que le Gouvernement devrait accorder à une gestion saine et rigoureuse ainsi qu'à la promotion d'une politique de l'emploi susceptible de résoudre le problème de la capacité humaine du Mali à absorber l'aide sollicitée.

Afin d'assurer un suivi approprié à la Conférence, trois suggestions ont été faites au Gouvernement.

La première consiste à établir un groupe permanent de concertation entre le Gouvernement et certains de ses partenaires sur le problème de l'auto-suffisance alimentaire. Le but de ce groupe permanent de concertation serait de mettre au point la stratégie alimentaire du Gouvernement et d'en assurer la réalisation.

La deuxième suggestion, consiste à organiser, sous l'égide du Gouvernement, des réunions périodiques, de préférence trimestrielles, entre tous les partenaires du Gouvernement représentés à Bamako afin de faire le point sur la mise en oeuvre des projets du Plan quinquennal. Il est enfin suggéré au Gouvernement d'organiser une autre Conférence des Bailleurs de Fonds dans deux ans afin d'examiner les progrès réalisés dans l'exécution du Plan quinquennal. Le Gouvernement a accueilli favorablement les trois suggestions.

Action de formation et d'équipement des forgerons
dans la zone cotonnière^{11/}

I HISTORIQUE -

L'action de Formation et d'encadrement des forgerons ruraux a débuté en 1970. Elle répondait aux besoins de maintenance du parc matériel agricole qui s'est développé parallèlement à l'introduction de la culture attelée. Les Objectifs de départ prévoyaient la constitution d'un réseau de 150 forgerons répartis sur la zone Mali-Sud en fonction des concentrations de matériel agricole.

11. Milieu Social intéressé -

Dans les structures sociales traditionnelles, les forgerons forment en Afrique, une caste caractéristique à l'intérieur de la Société rurale.

Au Mali, les Forgerons (Noumou en bambara) se divisent en deux catégories :

- Les bijoutiers qui à l'origine étaient des courtisans vivant près des puissants et des riches qui constituaient leur clientèle. Ils travaillent surtout les métaux précieux (Or, Argent).

- Les artisans du fer noir qui travaillent pour les paysans, et fabriquant les outils aratoires et des objets domestiques. L'action de formation C.M.D.T intéresse surtout ces derniers.

Socialement, les forgerons sont redoutés, et ils jouissent d'une certaine indépendance par rapport aux autres castes pour se démarquer et innover.

Ils détiennent le secret de la fabrication des "KORTES" et d'une manière générale, la tradition leur voue l'origine des fétiches.

(Les "KORTES" interviennent dans les manifestations à caractère occulte pour agir à distance sur les individus).

Ils sont en général les grands prêtres des sociétés secrètes et des confréries magiques, parfois le posséde du fétiche (en milieu minianka - Sénoufo) qui interprète et transmet la pensée divine. Dans l'ancien temps, en cas de litige, c'est le forgeron qui est chargé d'obtenir le serment des antagonistes en les faisant jurer sur le marteau et l'enclume, considérés comme des objets sacrés.

Les forgerons n'appartiennent pas à la classe des nobles (Horons) considérés comme des hommes libres. Ils font partie des "Nyamakala" (artisans, griots, musiciens).

^{11/} Ministère de l'Agriculture/CMDT, Rapport Annuel 1982-1983, Bamako, p. 5-8.

Ils sont estimés dans le monde rural, car leur production d'outils agricoles permet le travail de la terre. Ils sont aussi guérisseurs et pratiquent la chirurgie locale (circoncision, extraction de corps étrangers, ponction des abcès, réduction des fractures). Leurs femmes font de la poterie, de la vannerie et épousent les jeunes filles.

Pour toutes ces raisons, les forgerons sont les plus estimés des hommes de caste.

Il est intéressant de noter qu'au 13^e Siècle, l'islam a beaucoup touché les bijoutiers qui vivaient auprès des Chefs et des riches prêtres convertis. Par contre les artisans du fer noir sont restés dans leur majorité fidèles à l'animisme.

D'une façon légendaire au Mali, trois noms de famille sont reconnus comme appartenant typiquement à la classe des forgerons. BALLO, FANE, et KANTE.

Dans certaines régions du Mali, sont aussi forgerons ceux qui répondent aux noms de BERTÉ, KONATE, SANOGO.

12. Les Forgerons traditionnels Niveau technique et Conditions de travail -

Les forgerons villageois traditionnels se caractérisent par :

- Une faible productivité
- Des moyens très limités (équipement rudimentaire).
- Une faible technicité.

A ce stade, l'artisan est également cultivateur. Suivant l'importance de la famille, le temps passé au travail de forge varie sensiblement.

L'enquête réalisée avant le lancement de l'action montre que le travail demandé aux forgerons traditionnels par les cultivateurs est peu important compte tenu des moyens dont les artisans disposent.

-Le plus souvent le travail se fait à l'abri d'une simple paillote, assis, avec des outils rudimentaires fabriqués par l'artisan lui même. La production concerne les hoes (daba), les haches, les couteaux, les mors pour les ânes et les chevaux.

Le niveau technique et l'équipement limité des forgerons traditionnels ne permettaient pas d'envisager de leur confier l'entretien et la réparation de matériels agricoles de plus en plus complexes (multicultureurs, semoirs, charrettes).

La C.M.D.P. a entrepris une action de formation et d'équipement des forgerons pour répondre à ce problème.

II Stratégie et Politiques de Développement de l'Action Forgeron

L'action a été menée en quatre phases.

- Formation
- Equipement et Installation des ateliers
- Perfectionnement et équipement lourd
- Organisation de la profession - Association de forgerons et Formation à la Gestion.

-La phase de formation est pratiquement achevée. La C.M.D.P. a cassé l'organisation des stages de technique de forge. L'hypothèse de départ qui prévoyait une pénalisation d'auto-formation au sein du réseau, se vérifiait.

- Aujourd'hui, les maîtres de forge reçoivent, à la demande, des apprentis, et transmettent à leurs enfants leur technique pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

- L'équipement et l'installation de nouveaux forgerons sont fondés sur des besoins formulés par le personnel d'encadrement. Il s'agit de compléter le réseau là où le parc matériel agricole se développe.

On sent les apprentis ou les parents du maître de forge désireux d'installer, qui reçoivent un prêt d'équipement et permettent de satisfaire la demande.

La phase de perfectionnement continue actuellement. Il s'agit de développer les activités du réseau et d'améliorer ses possibilités d'intervention.

- * Installation et réparation des moteurs deux temps.
- * Soudure oxy acétylénique.
- * Equipement lourd, groupe électrogène, soudure électrique et production de matériel en série - Menuiserie pour répondre au problème de pliage du maille - Ouvreurs Photos (Carte d'identité).

* Construction de foyers améliorés pour économiser la loutre de chauffage.

* Menuiserie : Montage de charrettes, Fabrication de portes, fenêtres, meubles.

* Installation, fabrication, dépannage des pompes utilisées dans les villages (Orillot, Mallemo, Vergnet).

- Pour résoudre les problèmes d'approvisionnement en ferraille, harmoniser les prix des travaux au niveau d'une même zone, nous avons suggéré la création d'Association de forgerons. Il s'agit d'organiser la profession pour permettre à plus ou moins long terme le retrait de la GMDT, et le maintien d'une structure opérationnelle.

- Le Développement des activités des forgerons, se traduit par la création de véritables petites entreprises de fabrication de matériel agricole. L'acquisition d'équipements coûteux, comme le groupe électrogène, le moulin, la soudure électrique obligent à cerner la rentabilité des différentes productions.

La pratique de prestations de service et de fourniture de matériel à crédit auprès des cultivateurs, nécessite la tenue d'un fichier de débiteurs.

Par conséquent l'alphabétisation et la formation à la gestion deviennent indispensables aux forgerons.

L'action d'amélioration des techniques de forge et d'équipement des forgerons est pratiquement terminée.

Le réseau constitué est en mesure d'assurer sa pérennité et de pourvoir les besoins nouveaux qui naîtront du développement du parc matériel agricole. Cependant le rôle des forgerons n'est pas achevé quant à la promotion des actions nouvelles auprès du milieu rural. Le réseau constitue une base opérationnelle pour la diffusion et la mise en oeuvre des innovations en direction de l'habitat, de l'assainissement et de l'équipement des villages.

Des besoins nouveaux apparaissent en matière de maintenance, notamment avec l'introduction de la motorisation intermédiaire. Il convient d'envisager de préparer les artisans au dépannage des tracteurs, et du matériel agricole de culture motorisée. C'est là une évolution logique liée à l'amélioration des outils. En Europe les anciens Maréchal ferrant se sont reconvertis progressivement en réparateur de Machines Agricoles.

Dans l'immédiat il convient d'achever l'équipement de toutes les exploitations agricoles de la Zone avec du matériel de culture attelée. La production du réseau est déjà importante dans ce domaine. Il est possible de la rendre plus performante et d'abaisser les coûts de production pour mettre à la portée des paysans, les plus démunis, du matériel bon marché.

Le Service Formation poursuivra son action pour adapter le réseau, à l'environnement technique économique et humain.

Annexe I

Les personnalités visitées

<u>Organisme</u>	<u>Nom</u>	<u>Fonction</u>
1. Ministère d'Etat chargé de l'équipement	M. Adama KONATE	Directeur de Cabinet
2. Ministère d'Etat chargé de l'équipement	M. Dramane TRAORE	Conseiller technique
3. Direction nationale des industries (D.N.I.)	M. Kadari BAMBA	Directeur-général
4. Centre d'étude et de promotion industrielle (CEPI)	M. SY SADA DIANE	Directeur-général par intérim
5. Direction nationale du Plan (D.N.P.)	M. THIERO	Directeur national
6. Ministère du Plan	M. KOUYATE	Conseiller technique
7. Direction nationale du Plan Division du contrôle des investissements	M. Salif DIALLO	Chef de Division
8. Projet 2ème cimenterie	M. Lamine COULIBALY	Directeur du projet
9. Direction nationale des impôts	M. Mody SISSOKO	Conservateur des domaines
10. Chambre de commerce et d'industrie au Mali	M. Hama Ag Mamoud	Secrétaire-général
11. Ministère de tutelle des Sociétés et entreprises d'Etat (M.T.S.E.E.)	Mr. Cheick KANE	Directeur de cabinet
12. Institut de productivité et de gestion prévisionnelle (I.P.G.P.)	M. Sidiki TRAORE	Directeur-général
13. Ministère de l'agriculture	M. THIAM	Directeur de cabinet
14. Direction nationale de la géologie et des mines	M. Cheick DIALLO	Directeur-général
15. Direction nationale des affaires économiques	M. Youss. f TRAORE	Directeur national

16. Centre malien du commerce extérieur (C.M.C.E.)	M. Sounafoù TOURE Addelkrim BEN FAD'IL	Directeur-général Conseiller en promotion commerciale
17. Direction nationale des douanes	M. DIANKA	Directeur national
18. Société nationale d'étude pour le développement (S.N.E.D.)	M. Bandiouzou GAKOU M. Baba SAKO	Directeur-général Chef de division PME-PMI
19. Compagnie malienne pour le développement des textiles (C.M.D.T.)	M. DERLON	Service Formation C.M.D.T.
20. Centre de technologie adaptée (C.T.A.)	M. Zié COULIBALY M. Wasse BASHARYAR	Directeur-général Expert
21. Organisation patronale des industries (O.P.I.)	M. Balla Moussa COULIBALY	Président
22. Office national des transports (O.N.T.)	M. Mory SIDIBE	Directeur-général
23. Cellule de coordination pour le renforcement de la gestion publique et la formation I.D.A.	M. Lassana TRAORE	Coordonnateur de la cellule
24. Direction nationale de la statistique et de l'informatique (D.N.S.I.)	M. Dramane KEITA M. Souleymane TRAORE	Directeur-général Chef de la Division Comptabilité nationale
25. Direction nationale de l'hydraulique et de l'énergie (D.N.H.E.)	M. Sitapha TRAORE	Directeur-général
26. Banque de développement du Mali (B.D.M.)	Mme Guindo, Diaratou MARIKO	Directrice, service des études
27. Coopération nationale	M. AYBON TEMBELY	Directeur-général adjoint de la coopération nationale
28. Direction nationale de l'agriculture	M. SANGHANTA	Directeur-général de l'agriculture
29. Institut d'économie rurale (I.E.R.)	M. Adama COULIBALY	Chef de la Division des études techniques

30.	Direction nationale de l'urbanisme et de la construction	M. Mamadou KEITA	Directeur-général
31.	Service des relations avec les institutions financières internationales (S.R.I.F.I.) B.D.M.	M. Mamadou SAKANOGO M. Mamadou Doudou SENE M. Amadou KONATE M. LENCKNER	Directeur Directeur-adjoint Directeur-adjoint Conseiller coopération allemande (KFW)
32.	Service du crédit, B.D.M.	M. Idrissa HaYdara	Directeur
33.	Banque centrale des Etats de l'ouest africain (B.C. E.A.O.)	M. KEITA M. FANE	Directeur des études Directeur-adjoint des études
34.	Direction nationale des industries	M. Cheick Oumar SARE	Directeur-général adjoint
35.	" "	M. Mahamadou WAGUE	Chef, Division des études
36.	" "	M. N'Golo TRAORE	Chef, Division normalisation et contrôle de la qualité
37.	" "	M. MoYse Kodio	Chef, Division par intérim, planification et réalisation
38.	" "	M. Charles MOLINIER	Division planification et réalisation
39.	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	M.P. COPPINI	Représentant résident
40.	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONU DI)	M. K.K. JASWAL	Conseiller principal, Chef de projet DP/MLI/92/14
41.	" "	Mme Nathalie Twagiramungi	Documentaliste Centre de documentation DNI
42.	" "	Mme Agnès André	JPO