



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

CHOIX DE TECHNOLOGIES APPROPRIÉES
POUR LES NOUVELLES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES
MALI

Projet n° DP/MLI/85/011

- Rapport final -

18265

SORCA-BMB

Management Consulting
for Development

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

1, 2-1
Taliu

CHOIX DE TECHNOLOGIES APPROPRIEES
POUR LES NOUVELLES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES
MALI

Projet n° DP/MLI/85/011

- Rapport final -

R 7363/9029 - avril 1990

CHOIX DE TECHNOLOGIES APPROPRIÉES
POUR LES NOUVELLES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES
MALI

Projet n° DP/MLI/85/011

- Rapport final -

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. PREAMBULE	1
2. HISTORIQUE	2
3. SYNTHESE	4
3.1 Rappel des objectifs et des résultats attendus . .	4
3.1.1 Objectifs	4
3.1.2 Résultats attendus	4
3.2 Activités	5
3.3 Résultats obtenus	6
3.4 Formation	7
4. CONCLUSION	8
5. PROJETS AYANT BENEFICIE D'UNE ASSISTANCE	9
6. EVOLUTION DU PROJET	18
7. AVENIR DU PROJET	22

1. PREAMBULE

Ce rapport final, qui tient compte à la fois des recommandations formulées par l'ONUDI dans sa lettre du 11 avril 1990 et de celles qui ont été faites verbalement au siège de l'ONUDI, est présenté conformément aux dispositions du contrat conclu entre l'ONUDI et SORCA-BMB pour la fourniture de services relatifs au choix de technologies appropriées pour les nouvelles entreprises industrielles au Mali.

Ce contrat prévoyait les prestations d'un expert/consultant en technologie pour une durée de 22 mois et les services d'un responsable d'appui technique pour un total de deux mois et demi.

La charge de travail s'étant accrue en cours d'exécution, le projet a été élargi par l'engagement d'experts complémentaires: un expert en technologie à moyen terme et un expert en choix d'équipements à temps partiel fournis par le Consultant, et un technicien en agro-industrie engagé à titre temporaire en tant qu'expert de l'ONUDI.

Les experts complémentaires ne faisant pas partie de l'équipe prévue par le contrat de base, le présent document ne reprend pas leurs activités, qui seront évoquées dans les rapports d'activité relatifs à l'avenant n° 1. Seuls les résultats des prestations correspondant au contrat de base sont donc consignés ci-après.

2. HISTORIQUE

Le projet FED de création d'entreprises et d'insertion de jeunes diplômés, démarré à la fin de 1987, n'avait prévu que six mois de services d'expert en technologie pour garantir la continuité de cette fonction en attendant l'appui du PNUD/ONUDI.

Depuis lors, l'ensemble du volet technologie est assuré par la sous-traitance du projet PNUD/ONUDI.

L'expert a directement été affecté à Ségou, principal centre de développement des PME, compte tenu, d'une part, des orientations spécifiques données par le FED à son projet et, d'autre part, du potentiel existant localement pour la création de PME en raison d'un environnement socio-économique favorable.

L'expert a été très vite absorbé par les activités du projet, dont le démarrage a été très rapide, et ses prestations se sont révélées d'autant plus nécessaires que, à l'exception du chef d'antenne de Sikasso, aucun des experts du projet FED n'avait ni la formation, ni les capacités voulues pour résoudre les problèmes technologiques qui se sont rapidement fait jour.

Une coordination s'est sans tarder établie, grâce surtout à l'action de l'expert PNUD/ONUDI, et les activités de conseil en technologie ont été développées dans les zones couvertes par les trois antennes: Bamako, Ségou et Sikasso.

De son côté, l'appui siège a mis en place les services qui étaient attendus en ce qui concerne la recherche de fournisseurs d'équipements adaptés, l'obtention de factures pro forma et l'expédition de matériel.

Au cours du temps, les activités de l'expert se sont considérablement développées, tant professionnellement que géographiquement, ce qui a nécessité la mise en place d'un second expert, qui a été affecté à Sikasso, et le renforcement de l'appui du siège (avenant

n° 1). En outre, le développement des créations d'entreprises dans le secteur agro-industriel a incité le PNUD/ONUUDI à recruter un expert pour faire face à ce problème particulier.

Une fois passée la période de démarrage, consacrée essentiellement à la création de PME, il est vite apparu que la plupart des promoteurs n'avaient pas les capacités techniques suffisantes pour mener à bien leurs activités. Il en est résulté que l'expert a dû entamer un vaste programme de suivi-formation en gestion technique auprès des chefs d'entreprise. Ce programme de formation "sur le tas" a compris toutes les composantes de la gestion technique: organisation, contrôle, maintenance, qualité, prix de revient, etc.

Ces activités de suivi sont essentielles si l'on veut assurer la pérennité des entreprises: l'expert y consacre actuellement plus de la moitié de son temps.

On trouvera dans la section suivante la synthèse des résultats acquis.

3. SYNTHESE

3.1 Rappel des objectifs et des résultats attendus

3.1.1 *Objectifs*

Aux termes du contrat, les objectifs visés sont les suivants:

- a) Vulgariser l'information technologique appropriée auprès des promoteurs assistés par le projet pilote de création d'entreprises financé par le FED.
- b) Conseiller les entrepreneurs potentiels dans la partie technique de leurs projets, y compris dans le choix et l'installation des équipements.
- c) Préparer des chefs d'entreprise et des stagiaires au choix des technologies appropriées.

3.1.2 *Résultats attendus*

Le projet devra atteindre les résultats suivants:

- a) Diffuser les technologies appropriées auprès des promoteurs encadrés par le projet FED. Ce résultat sera considéré comme atteint si, à la fin du contrat, au moins une cinquantaine de promoteurs utilisent effectivement ces technologies.
- b) Assurer une bonne utilisation de ces technologies par les promoteurs. Ce résultat sera atteint si, dans une vingtaine d'entreprises, ces technologies sont bien installées et le travail bien organisé autour d'elles, et si les promoteurs se révèlent capables de gérer ces technologies, correspondant aux perspectives de développement de leurs entreprises, et d'organiser une production efficace.

- c) Former deux techniciens maliens aux choix technologiques. Ce résultat sera atteint si ces techniciens arrivent, en fin de projet, à constituer un fichier sur le matériel de base convenant aux PMI dans les régions de Ségou et Sikasso et à donner des conseils techniques de base aux entrepreneurs industriels.

3.2 Activités

Le projet appuie le projet de création d'entreprises du FED et travaille en symbiose avec celui-ci. Il intervient au niveau des deux antennes de Ségou et Sikasso, auxquelles se sont ajoutées en cours de projet celles de Bamako et Mopti. Il exerce ses activités tant dans ces villes que dans un rayon de 150 km autour d'elles.

Un expert à plein temps a été affecté au projet en février 1988. Le développement des activités a nécessité successivement l'affectation de deux experts supplémentaires et celle d'un consultant responsable des recherches de fournisseurs d'équipements et d'adaptations technologiques (avenant n° 1).

L'expert, aidé par son appui du siège, apporte sa compétence technique à tous les niveaux de la création de PME:

- identification de projets et évaluation des capacités techniques des promoteurs
- élaboration de la partie technique des dossiers d'investissement
- recherches technologiques, choix d'équipements, évaluation des actifs, contrôle des prix du matériel, etc.
- aide à l'implantation et à la mise en place, démarrage
- suivi technique, organisation de la production, contrôle, maintenance
- formation technique des promoteurs et des cadres d'entreprises
- formation des deux homologues recrutés en novembre 1989 et émargeant au budget SORCA.

Les principaux secteurs où le projet est intervenu jusqu'ici sont:

- la petite industrie et l'agro-industrie

- l'utilisation dans l'élevage des sous-produits agro-industriels
- l'industrie de transformation des métaux
- le bois
- l'agro-alimentaire
- la mécanique
- les installations d'équipements au niveau de sociétés de services.

3.3 Résultats obtenus

Les résultats obtenus à ce jour par le premier expert seul dépassent les estimations initiales du document de projet:

- nombre de dossiers étudiés: 97
- nombre de projets réalisés: 44
- montant des investissements réalisés: 308.197.000 francs CFA
- nombre d'emplois créés: 201.

Il est possible de porter une appréciation qualitative sur ces résultats par le biais du taux de remboursement de la ligne de crédit FED. Le taux moyen de remboursement sur l'ensemble du projet est actuellement de 86%, ce qui montre que la plupart des entreprises sont viables.

Notons enfin le rôle important joué par le projet PNUD/ONUDI dans l'exécution du projet FED. Le tableau ci-après fait apparaître le taux de réalisation dû à la coopération PNUD/ONUDI par rapport à l'ensemble du projet FED:

	<u>Intervention technologique</u>	<u>Total projet</u>	<u>%</u>
Entreprises créées	44	300	15
Emplois créés	201	936	20
Investissements	308 millions	1 milliard	30

Le coût de l'assistance technique de l'appui technologique, qui vient s'ajouter à celui de l'encadrement FED, peut paraître élevé

par rapport aux investissements réalisés. C'est le prix à consentir en phase de démarrage d'une action de promotion PME/PMI si l'on veut garantir la sélectivité et la pérennité des entreprises créées et le remboursement des prêts octroyés pour l'investissement.

3.4 Formation

Dans les termes de référence annexés au contrat de base, il était prévu que l'expert serait assisté par un maximum de quatre stagiaires.

Durant les 12 premiers mois du contrat, aucun stagiaire n'a été affecté à l'expert par le gouvernement ou le projet FED pour travailler avec lui. Ce fait a été signalé dans les rapports intérimaires, mais il n'a donc pas été présenté de rapport sur la formation de stagiaires après 12 mois d'activité.

Pour remédier à cette situation, l'avenant n° 1 au contrat de base prévoit le recrutement de techniciens maliens.

Deux techniciens maliens, MM. Kasambara et Lasine, ont été recrutés par le Consultant et travaillent aux côtés des experts, MM. De Waen et Swerts, le premier depuis le 1er novembre 1989 et le second depuis le 1er décembre 1989.

Une évaluation de leurs prestations et de leurs capacités sera présentée après qu'ils auront été formés sur le tas pendant six mois par les experts concernés.

4. CONCLUSION

Compte tenu du succès enregistré par le projet FED de création d'entreprises, le gouvernement et le FED ont décidé de mettre en place une deuxième phase de trois ans à compter de mars 1990.

Les résultats obtenus dépassent largement les objectifs prévisionnels. Le développement géographique du projet FED permet d'augurer que la progression dans la création d'entreprises se poursuivra, d'autant plus qu'une restructuration du projet est intervenue en septembre 1989.

Le projet ONUDI constituant le seul appui technologique dont dispose le projet FED et travaillant en complète symbiose avec celui-ci, il est indispensable que la continuité de son exécution soit assurée en parallèle avec le déroulement du projet financé par le FED.

Au niveau des orientations, il serait souhaitable qu'un effort accru soit fait dans le sens de la créativité et de l'innovation, et l'on signalera à ce propos que le FED a récemment amorcé la mise en place de moyens à cet égard. Nous pensons en effet que, tôt ou tard, l'imagination des promoteurs se tarira et qu'il faudra faire preuve d'esprit inventif pour créer de nouvelles entreprises. Cette tâche ne sera pas aisée si l'on tient compte, d'une part, de l'exiguïté dramatique du marché malien et, d'autre part, du caractère relativement individualiste des promoteurs.

5. PROJETS AYANT BENEFICIE D'UNE ASSISTANCE

On pourra trouver dans les rapports trimestriels d'avancement le détail des travaux effectués en matière d'assistance aux PME. De ce fait, nous n'avons repris ci-après que le listing de tous les projets de PME auxquels l'expert a prêté son assistance.

Ce listing comporte:

- le numéro du dossier si un dossier a été ouvert
- le nom du projet
- le secteur d'activité concerné
- le lieu d'implantation
- le(s) rapport(s) d'avancement concerné(s)
- les investissements consentis par projet
- les interventions de l'expert (les astérisques signifient qu'une assistance a été demandée au siège)
- le nombre d'emplois créés
- des remarques sur le projet.

A		B		C		D		E		F	
Nr. Projet		Nom		Activite	Lieux	Rapports					
BKO 000		Fabrique vapeur		Industrie	Bamako	3					En cours
BKO 001		Institut formation electriciens		Service	Bamako	1					En cours
BKO 002		Entrepot carbonique		Service	Bamako	2					En cours
BKO 003		Menuiserie metalique		Industrie	San	1					En cours
BKO 004		Utilisation		Service	Bamako	2					En cours
BKO 005		Fonderie		Industrie	Bamako	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10					En cours
BKO 006		Menuiserie		Industrie	Bamako	3					En cours
BKO 007		Manoeuvre		Economie	Bamako	5					En cours
BKO 104		Ouvrier de couture		Industrie	Bamako	2					En cours
BKO 106		Ouvrier de réparation de pneus		Service	Bamako	6, 7					En cours
BKO 206		Transport		Transport	Bamako	6					En cours
BKO 208		Transport		Transport	Bamako	6					En cours
BKO 209		Menuiserie		Agriculture	Bamako	2					En cours
BKO 300		Manoeuvre		Industrie	Bamako	6, 7					En cours
BKO 301		Ouvrier couture		Industrie	Bamako	5					En cours
BKO 302		Fabrication pot pour plantes		Industrie	Bamako	6, 7					En cours
BKO 303		Decoration, imprimerie a chaud		Artisanale	Bamako	5					En cours
BKO 304		Location compresseur		Service	Bamako	5					En cours
BKO 305		Location piece detache d'accession		Commerce	Bamako	2					En cours
BKO 401		Fabrication tympone		Industrie	Bamako	2					En cours
BKO 402		Patisserie		Aliment	Bamako	2					En cours
BKO 403		Garage		Service	Bamako	6, 7					En cours
BKO 200		Ouvrier de decoration		Industrie	Bamako	6					En cours
BKO 202		Ouvrier menuiserie		Service	Bamako	2					En cours
BKO 204		Fumage de poisson		Aliment	Bamako	2					En cours
BKO 205		Fabrication de fusils		Artisanal	Bamako	2					En cours

A	B	C	D	E	F
001-011	Forgeon	Industrie	Hotel	1	10
001-012	Transport floeural	Service	Hotel	10	10
001-013	Fabrication briques	Industrie	Hotel	10	10
001-014	Industrie marmer et alu	Industrie	Hotel	10	10
001-015	Aluminium	Commercial	Hotel	10	10
001-016	Compostage	Industrie	Niamey	2, 3, 4, 5	10
001-017	Distribution menuiserie	Commerce	Senou	2, 3, 4	10
001-018	Distribution alimentaire	Commerce	Senou	2	10
001-019	Eponge	Commerce	Senou	2	10
001-020	Brasecteur	Industrie	Senou	2, 3, 4, 5	10
001-021	Recharge	Industrie	Senou	2, 3	10
001-022	Boulangerie	Industrie	Markala	10	10
001-023	Boulangerie	Industrie	Senou	2	10
001-024	Pour a chaus	Industrie	Katiene	3	10
001-025	Transport floeural	Transport	Senou	3	10
001-026	Acculture	Senou	Senou	4	10
001-027	Extraction sable et gravier	Industrie	Senou	2	10
001-028	Transport sable, gravier	Transport	Senou	2	10
001-029	Decoratage	Service	Hotel	2, 3	10
001-030	Garage	Service	Senou	4	10
001-031	Hotel	Service	Senou	1, 2, 3	10
001-032	Hotel, atelier, boulangerie	Industrie	Niamey	4	10
001-033	Decoratage	Service	Niamey	2	10
001-034	Mouture betail	Industrie	Senou	1	10
001-035	Maitrillerie	Industrie	Senou	2, 3, 4, 5, 6, 7	10
001-036	Travail en plastique	Industrie	Senou	5, 6, 7	10
001-037	Transport	Transport	Senou	2	10
001-038	Transport	Transport	Senou	3	10

A	B	C	D	E	F
1000-001	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-001
1000-002	Manufacture	Manufacture	Section	5	1000-002
1000-003	Country	Country	Section	4	1000-003
1000-004	Manufacture	Manufacture	Section	4, 2	1000-004
1000-005	Manufacture	Manufacture	Section	3, 5	1000-005
1000-006	Manufacture	Manufacture	Section	5	1000-006
1000-007	Manufacture	Manufacture	Section	2	1000-007
1000-008	Manufacture	Manufacture	Section	1, 4	1000-008
1000-009	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-009
1000-010	Manufacture	Manufacture	Section	4, 1, 4	1000-010
1000-011	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-011
1000-012	Manufacture	Manufacture	Section	1, 4	1000-012
1000-013	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-013
1000-014	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-014
1000-015	Manufacture	Manufacture	Section	5, 6	1000-015
1000-016	Manufacture	Manufacture	Section	5	1000-016
1000-017	Manufacture	Manufacture	Section	2	1000-017
1000-018	Manufacture	Manufacture	Section	6	1000-018
1000-019	Manufacture	Manufacture	Section	3, 4	1000-019
1000-020	Manufacture	Manufacture	Section	4, 2	1000-020
1000-021	Manufacture	Manufacture	Section	2	1000-021
1000-022	Manufacture	Manufacture	Section	4, 4	1000-022
1000-023	Manufacture	Manufacture	Section	4	1000-023
1000-024	Manufacture	Manufacture	Section	1	1000-024
1000-025	Manufacture	Manufacture	Section	1	1000-025

II	I	I
Intervention	Intervention	Réponse
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...
* ...	* ...	* ...

	I	II
		Fundo, facturas
		Fundo, demande tarif et factures *
		Fundo, documents *
		Fundo, factures *
		Fundo, factures *
	26	Fundo, autres
	25	Fundo, autres, abonnement *
	24	Fundo, autres, abonnement, eau
		Infrastructures, exécuté
	11	Fundo, infrastructures techniques
		Installation de matériel
		Fundo, matériaux, entretien
		Fundo, construction
		Fundo
	2	Fonds, infrastructures, entretien, autres *
	10	Fundo, autres, construction
	1	Fonds, autres, entretien
	3	Fundo, factures, installation, autres
	8	Fundo, méthodes, autres
	2	Fonds, factures, autres
	10	Fundo, autres, entretien, factures *
	3	Fundo, infrastructures, factures *
	3	Fonds, infrastructures, factures *
	3	Fonds, infrastructures, factures *
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien
	3	Fonds, autres, entretien

I	II	J
1	Etudes, factures, installation	Grève
2	Etudes, méthodes	Marché des biens
3	Factures, achat	FOURTE, GÉNÉRAL
4	Etudes, information, factures *	LES PUBLIS
5	Etudes, achat	LES PUBLIS
6	Etudes, installation	LES PUBLIS
7	LES PUBLIS	LES PUBLIS
8	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
9	Etudes, achat	LES PUBLIS
10	Etudes, installation	LES PUBLIS
11	Etudes, achat	LES PUBLIS
12	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
13	Etudes, achat	LES PUBLIS
14	Etudes, installation	LES PUBLIS
15	Etudes, achat	LES PUBLIS
16	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
17	Etudes, achat	LES PUBLIS
18	Etudes, installation	LES PUBLIS
19	Etudes, achat	LES PUBLIS
20	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
21	Etudes, achat	LES PUBLIS
22	Etudes, installation	LES PUBLIS
23	Etudes, achat	LES PUBLIS
24	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
25	Etudes, achat	LES PUBLIS
26	Etudes, installation	LES PUBLIS
27	Etudes, achat	LES PUBLIS
28	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
29	Etudes, achat	LES PUBLIS
30	Etudes, installation	LES PUBLIS
31	Etudes, achat	LES PUBLIS
32	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
33	Etudes, achat	LES PUBLIS
34	Etudes, installation	LES PUBLIS
35	Etudes, achat	LES PUBLIS
36	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
37	Etudes, achat	LES PUBLIS
38	Etudes, installation	LES PUBLIS
39	Etudes, achat	LES PUBLIS
40	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
41	Etudes, achat	LES PUBLIS
42	Etudes, installation	LES PUBLIS
43	Etudes, achat	LES PUBLIS
44	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
45	Etudes, achat	LES PUBLIS
46	Etudes, installation	LES PUBLIS
47	Etudes, achat	LES PUBLIS
48	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
49	Etudes, achat	LES PUBLIS
50	Etudes, installation	LES PUBLIS
51	Etudes, achat	LES PUBLIS
52	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
53	Etudes, achat	LES PUBLIS
54	Etudes, installation	LES PUBLIS
55	Etudes, achat	LES PUBLIS
56	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
57	Etudes, achat	LES PUBLIS
58	Etudes, installation	LES PUBLIS
59	Etudes, achat	LES PUBLIS
60	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
61	Etudes, achat	LES PUBLIS
62	Etudes, installation	LES PUBLIS
63	Etudes, achat	LES PUBLIS
64	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
65	Etudes, achat	LES PUBLIS
66	Etudes, installation	LES PUBLIS
67	Etudes, achat	LES PUBLIS
68	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
69	Etudes, achat	LES PUBLIS
70	Etudes, installation	LES PUBLIS
71	Etudes, achat	LES PUBLIS
72	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
73	Etudes, achat	LES PUBLIS
74	Etudes, installation	LES PUBLIS
75	Etudes, achat	LES PUBLIS
76	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
77	Etudes, achat	LES PUBLIS
78	Etudes, installation	LES PUBLIS
79	Etudes, achat	LES PUBLIS
80	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
81	Etudes, achat	LES PUBLIS
82	Etudes, installation	LES PUBLIS
83	Etudes, achat	LES PUBLIS
84	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
85	Etudes, achat	LES PUBLIS
86	Etudes, installation	LES PUBLIS
87	Etudes, achat	LES PUBLIS
88	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
89	Etudes, achat	LES PUBLIS
90	Etudes, installation	LES PUBLIS
91	Etudes, achat	LES PUBLIS
92	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
93	Etudes, achat	LES PUBLIS
94	Etudes, installation	LES PUBLIS
95	Etudes, achat	LES PUBLIS
96	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS
97	Etudes, achat	LES PUBLIS
98	Etudes, installation	LES PUBLIS
99	Etudes, achat	LES PUBLIS
100	Etudes, installation, achat	LES PUBLIS

I	II	III	IV
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10
11	11	11	11
12	12	12	12
13	13	13	13
14	14	14	14
15	15	15	15
16	16	16	16
17	17	17	17
18	18	18	18
19	19	19	19
20	20	20	20
21	21	21	21
22	22	22	22
23	23	23	23
24	24	24	24
25	25	25	25
26	26	26	26
27	27	27	27
28	28	28	28
29	29	29	29
30	30	30	30

Decree of 1904
 Decree of 1905
 Decree of 1906
 Decree of 1907
 Decree of 1908
 Decree of 1909
 Decree of 1910
 Decree of 1911
 Decree of 1912
 Decree of 1913
 Decree of 1914
 Decree of 1915
 Decree of 1916
 Decree of 1917
 Decree of 1918
 Decree of 1919
 Decree of 1920
 Decree of 1921
 Decree of 1922
 Decree of 1923
 Decree of 1924
 Decree of 1925
 Decree of 1926
 Decree of 1927
 Decree of 1928
 Decree of 1929
 Decree of 1930

6. EVOLUTION DU PROJET

Le projet de création d'entreprises financé par le FED a déjà enregistré un développement d'activités dû à son succès:

- ouverture d'une nouvelle antenne à Mopti;
- élargissement des activités de l'antenne de Bamako, dont le volet création d'entreprises n'est plus strictement dévolu aux jeunes diplômés;
- extension géographique non négligeable du projet, des entreprises étant créées à la périphérie lointaine de Bamako, de Ségou et de Sikasso, et même d'autres agglomérations comme San et Sélingué.

Il importe dès lors de trouver des solutions permettant de limiter le temps perdu en déplacements et les coûts qui en découlent, en termes tant de travail effectif que de kilomètres parcourus (82.000 km pour les 22 mois du contrat). Les perspectives d'ouverture par le FED de deux antennes supplémentaires à Kayes et Gao ne font que rendre cette nécessité plus impérieuse.

L'expert propose en conséquence de prévoir l'organisation suivante pour augmenter l'efficacité opérationnelle du projet:

- L'antenne de Ségou jouera un rôle de pivot pour l'ensemble du projet, ce qui, géographiquement, se justifie. En poste à Ségou, l'expert, qui sera secondé par une secrétaire à plein temps, créera une banque de données informatisée et sera chargé:
 - . de la coordination des activités pour tout le projet
 - . des activités propres aux antennes de Ségou, Bamako et Kayes pour autant qu'un troisième expert n'y soit pas affecté
 - . de la liaison et de la coordination avec le PNUD Bamako et le siège de l'expert
 - . de la rédaction des rapports.
- Il sera aidé dans ses diverses tâches par un technicien malien.

- L'antenne de Sikasso sera gérée par le second expert, dont les activités concernent Sikasso, Mopti et Gao. Il sera aidé par un technicien malien.
- Les autres antennes fonctionneront grâce aux activités d'experts maliens supplémentaires recrutés par le projet.

On en arriverait donc, pour l'ensemble des six antennes, à s'assurer les services de six techniciens maliens qui, à terme, devraient pouvoir prendre la relève des expatriés. La formation de ces techniciens sera effectuée progressivement par les experts expatriés avant leur affectation aux différentes antennes.

Pour compléter cette organisation, chaque antenne devra être pourvue d'un téléfax et des moyens nécessaires à son fonctionnement.

De ce fait:

- tous les problèmes simples pourront être résolus par le technicien malien avec l'aide éventuelle d'un des expatriés (téléfax);
- toutes les données, la documentation, etc. pourront être transmises sur simple demande par l'antenne de Ségou aux autres antennes et inversement;
- toute demande d'intervention du siège (documentation, fournitures, factures pro forma) pourra être faite directement, ce qui évitera les pertes de temps importantes qu'entraînerait son transit par Bamako.

Le calendrier de recrutement et de mise en place des techniciens maliens pourrait être le suivant:

CALENDRIER DE RECRUTEMENT ET DE MISE EN PLACE DES TECHNICIENS MALIENS

Techniciens	1990	1991	1992	1993 →
	10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 →
Affectation n ^{os} 1 et 2				→
Recrutement n ^{os} 3 et 4	■			
Formation n ^{os} 3 et 4				
Affectation n ^{os} 3 et 4				→
Recrutement n ^{os} 5 et 6		■		
Formation n ^{os} 5 et 6				
Affectation n ^{os} 5 et 6				→

Il est à noter que le recrutement et la formation des deux derniers techniciens se feront dès que l'ouverture des deux dernières antennes aura été décidée par le FED.

Il faudra bien entendu prévoir les moyens de fonctionnement nécessaires et notamment:

- les rémunérations des techniciens, y compris les charges sociales, le logement, les indemnités journalières, etc.
- les véhicules et leur fonctionnement
- un téléfax par antenne
- l'accès aux systèmes informatiques du projet FED.

A partir de la mi-1991, les techniciens maliens travailleront en permutation dans les différentes antennes (changement tous les six mois) afin d'achever leur formation.

On peut estimer dans cette hypothèse qu'en mars 1993, date prévue pour la fin du projet, toutes les activités technologiques pourront sans danger être transférées aux cadres maliens.

7. AVENIR DU PROJET

Le développement dans l'avenir du projet PNUD/ONUDI dépend essentiellement de l'évolution du projet FED auquel il est intimement lié.

La situation est actuellement la suivante:

- le FED et le gouvernement ont conclu à la nécessité de proroger le projet FED actuel au moins jusqu'en mars 1993;
- le gouvernement a demandé au FED de prévoir dès à présent l'extension du projet aux villes de Kayes et de Gao. Aucune décision définitive n'a été prise, mais tout porte à croire qu'une des deux antennes au moins (celle de Kayes) sera ouverte en 1990.

En tout état de cause, il serait vivement souhaitable que la mission PNUD/ONUDI continue ses activités au moins six mois après le projet FED de façon à apurer tous les dossiers de création en cours: son rôle se limiterait alors à orienter et superviser les experts maliens qui seront en fonction.

En complément des moyens actuels de la mission, il conviendra de veiller à mettre en place les moyens supplémentaires qui seront nécessaires à la bonne fin de l'assistance technologique, tant sur le plan humain que sur le plan matériel.