



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

*M. Jean-Pierre Roubert*  
*Président de M. C. S. C. 27/11/77*

Programme des Nations Unies pour le Développement

17  
1977

18511

Projet du Gouvernement du Mali

Descriptif de Projet

Code et Titre: Programme intégré de promotion  
de l'investissement industriel  
MLI/

Durée: 24 mois

Secteur et sous-secteur CAC/PNUD:

Industrie (0500)

Service d'appui à l'industrie: (0510)

Secteur et sous-secteurs gouvernementaux

Industrie,

Formation et Perfectionnement

Agent gouvernemental d'exécution:

Ministère de l'Industrie, de

l'Hydraulique et de l'Energie

Centre d'Etudes et de Promotion,

Industrielles (CEPI)

Contribution du PNUD et  
participation aux coûts

PNUD/CIP \$ \_\_\_\_\_

Autres (préciser) \$ \_\_\_\_\_

Participation aux coûts  
du Gouvernement ou de  
tiers (préciser) \$ \_\_\_\_\_

Total de la contribution du  
PNUD et de la participation  
aux coûts

Total

Agent d'exécution des Nations Unies: Organisation des Nations Unies pour le  
Développement Industriel (ONUDI)

Date de lancement:

Apports Gouvernementaux: (en nature:  
(en monnaie locale) (en espèces:

Description succincte

Le projet apporte une assistance au Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (CEPI), organisme gouvernemental placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie (Note: ou tout autre organisme qui lui succédera éventuellement dans le domaine de la promotion de l'investissement industriel). Le projet vise à renforcer les capacités du CEPI dans les domaines de l'identification, de la formulation, de l'évaluation, de la promotion et du suivi de projets d'investissement industriel. Le projet a également pour but de développer une coordination plus étroite avec d'autres institutions et organismes associés à la promotion de l'investissement industriel au Mali, de créer ainsi un climat plus apte à accélérer l'investissement privé et d'accroître la participation du secteur privé dans les actions de promotion.

Au nom de:

Gouvernement

Agence d'exécution:

PNUD

7/5

Taux officiel de change de l'ONU à la date de la signature finale du  
descriptif de projet: 1 Dollar US - FCFA

## PARTIE A. CONTEXTE

Sur le plan économique, le Mali traverse actuellement une période de transition. Jusqu'au début des années 80, l'activité économique avait été marquée par la prépondérance des interventions étatiques, reflétant ainsi l'optique politique choisie dès l'Indépendance de promouvoir le développement économique du pays par l'adoption d'un système dirigiste et centralisé. Le début des années 80 a marqué un tournant fondamental en ce sens que, face à la crise d'ordre structurel aggravée par une longue période de sécheresse, le Gouvernement, dans le cadre d'accords passés avec le FMI et la Banque Mondiale, s'est engagé à prendre une série de mesures allant dans le sens d'une plus grande libéralisation. Après une période d'hésitation, entre 1986 et 1987, au cours de laquelle certains des objectifs agréés avec les institutions de Bretton Woods n'ont pu être atteints, le Gouvernement a, fin 1987, relancé son programme de réforme avec courage et détermination. Parmi les mesures principales, il y a lieu de citer en particulier: a) le désengagement de l'Etat dans le secteur industriel et commercial, y compris la reconversion, voire la fermeture, de sociétés d'Etat, b) une réduction sensible des effectifs de la fonction publique, par voie de mises à la retraite anticipée et de licenciements, tant dans les services administratifs que dans les sociétés d'Etat, c) l'arrêt de l'engagement automatique des jeunes diplômés dans l'administration, et d) l'adoption de mesures touchant l'environnement économique en général, destinées à favoriser le développement du secteur privé et à relancer un processus de croissance. En réponse, les bailleurs de fonds, multilatéraux et bilatéraux, ont considérablement accru leurs programmes d'appui au Mali

Selon le bilan économique présenté en décembre 1989 par le Ministre du Plan, les premiers résultats sont encourageants. Les premières années du plan quinquennal de développement économique et social (1987-1991) ont vu le PIB augmenter en moyenne de 3.5% par an. Le déficit budgétaire total du Gouvernement, y compris les dépenses d'investissement financées par l'extérieur, a été sensiblement réduit, passant de 15.2% du PIB en 1985 à 9.5% en 1989. Quant au budget courant, il a passé d'un déficit de 0.8% du PIB en 1985 à une position excédentaire représentant 2.7% du PIB en 1989. Le taux d'inflation a été sensiblement réduit, le déficit de la balance commerciale est en régression, et la part du secteur privé s'est mise à croître. Le solde de la balance des paiements a toutefois doublé, atteignant quelque FCFA 32 milliards en 1989 contre FCFA 16 milliards l'an précédent. Un réaménagement de la dette publique a été opéré fin 1989 au sein du Club de Paris. Par ailleurs, les mesures d'austérité prises par le Gouvernement ont, à court terme, inévitablement contribué à un sensible accroissement du chômage, d'ores et déjà affecté par la migration des campagnes vers les villes et par la diminution des possibilités d'emploi à l'étranger.

Dans la situation actuelle, il est donc naturel que la création d'emploi soit devenue l'un des objectifs prioritaires du Gouvernement. Les possibilités de développement du secteur agricole étant naturellement limitées en raison des contraintes climatiques et de la fragilité des sols, toute solution doit nécessairement comprendre l'expansion d'activités existantes et la création d'activités nouvelles dans le secteur artisanal et industriel. Dans le cadre de la nouvelle politique économique, le secteur privé sera immanquablement appelé à prendre la relève des activités qui étaient jusqu'à récemment du domaine de l'Etat.

A bien des égards, la situation du Mali n'est guère différente de celle de nombreux pays d'Afrique sub-saharienne, mais l'enclavement et l'absence de

ressources naturelles importantes et aisément exploitables y rendent les problèmes plus difficiles à résoudre.

A l'heure actuelle, la part que joue le secteur manufacturier dans l'économie du Mali est extrêmement modeste et ne représente que quelque 7% du PIB. Les activités sont avant tout axées sur la satisfaction des besoins intérieurs et concernent essentiellement le traitement des produits agricoles et la production de biens de consommation simples. A la vérité, il faut se rendre à l'évidence qu'il n'existe pas de tradition industrielle au Mali. L'éloignement des côtes, l'absence - jusqu'ici du moins - de ressources minières rentables (à l'exception de modestes gisements d'or), de même que les contraintes climatiques et la pauvreté des sols qui affectent la production agricole, firent qu'au cours des âges, les activités économiques furent essentiellement d'ordre commercial. Cette tradition s'est poursuivie au cours de l'époque coloniale et au moment où naît la République du Mali en 1960, le secteur manufacturier ne se composait virtuellement que d'une briquetterie, d'une brasserie, de deux fabriques d'eau gazeuse et d'usines d'égrenage et de décorticage d'arachide.

Dès l'Indépendance, le Mali a entre autres opté pour l'industrialisation comme facteur de développement et de modernisation et un effort d'investissement considérable a été consenti pour mettre en place un noyau de secteur industriel. Cet effort était essentiellement fondé sur l'Etat et si l'initiative privée était admise, elle était tout au plus tolérée, et ceci à des conditions relativement contraignantes.

D'une manière générale, les unités réalisées furent de taille importante pour un pays au début de son industrialisation. Les problèmes de maîtrise de tels investissements, les insuffisances des études, les carences dans la direction et la gestion technique, ainsi que les rigidités de l'environnement macro-économique et administratif ont contribué à créer un écart profond entre les résultats escomptés et la performance réelle.

Un recensement industriel effectué en 1982-83 a dénombré à cette date 116 entreprises industrielles, employant plus de 14.000 personnes. Les entreprises d'Etat représentaient plus d'un tiers du total, mais si les entreprises privées étaient plus nombreuses, il ne s'agissait essentiellement que de petites unités. A titre d'illustration, le taux élevé des entreprises privées dans la branche "Industries agricoles et alimentaires" (69%) s'explique avant tout par le nombre élevé de boulangeries qui à elles seules constituaient 52% de l'ensemble de la branche.

Sur le plan de la contribution à la valeur ajoutée locale et du chiffre d'affaires, l'industrie textile venait en premier rang, conséquence de l'essor remarquable de la culture du coton introduite après l'Indépendance. Les industries alimentaires représentaient moins de 20% de la valeur ajoutée locale, alors que la part des équipements de transport avait atteint près de 10%.

Du point de vue géographique, une large proportion des entreprises d'Etat et des entreprises mixtes étaient, en 1985, localisées hors de Bamako, contre 30% seulement en ce qui concerne les entreprises privées (mais dont plus des deux tiers étaient des boulangeries). Pour l'ensemble des entreprises en fonctionnement en 1985, la proportion des entreprises localisées hors de Bamako était de quelque 50%.

En marge du secteur industriel, le Mali comprend un modeste secteur artisanal non-structuré représentant environ 3% du PIB mais employant dans les villes quelque 30.000 personnes. Ces artisans sont souvent utilisateurs de produits industriels intermédiaires. Dans les zones rurales, les activités artisanales se fondent essentiellement sur l'utilisation de matières premières (tissage, poterie, traitement de produits agricoles), alors que les artisans modernes producteurs et fournisseurs de services se rencontrent surtout dans les villes (plombiers, peintres, garagistes, réparateurs de bicyclettes, etc.). Le renforcement des liens entre l'industrie et le secteur artisanal est indispensable si l'on veut assurer le développement de ces deux secteurs, souvent complémentaires quoique parfois concurrents.

Si l'on passe en revue l'expérience des quelque 30 ans d'industrialisation au Mali, force est de constater que les objectifs de valorisation des ressources naturelles et de satisfaction des besoins essentiels de la population n'ont été atteints que partiellement et qu'il y a eu échec relatif tant sur le plan de la création d'emploi que sur celui de l'amélioration de la productivité. Les entreprises d'Etat, souvent surdimensionnées, ont notamment fait preuve d'une grande fragilité en l'absence de conditions préalables à la réalisation d'économies d'échelle. A l'actif du bilan, on peut en revanche noter l'importante expérience d'apprentissage du processus du développement industriel, tant sur le plan public que privé. De même, il y a lieu de relever la mise en place d'instruments et institutions spécifiques de promotion qui pourront à terme apporter une contribution significative à la réalisation de la politique industrielle du pays. Finalement, il faut noter également l'émergence récente des organisations professionnelles et de groupements artisanaux en tant que partenaires au développement.

## 2. Stratégie du pays hôte

Au cours des premières années d'Indépendance, la stratégie de développement économique du Gouvernement s'est essentiellement basée sur le rôle de l'Etat et sur l'application d'un système dirigiste et centralisé. Une certaine ouverture aux capitaux privés, nationaux et étrangers, avait été lancée à partir de 1969, mais ce n'est qu'au début des années 80 qu'un mouvement plus profond s'est fait jour en faveur d'une plus grande libéralisation. Cette nouvelle approche s'est renforcée par la suite et la stratégie actuelle du Gouvernement comprend expressément le désengagement de l'Etat dans les secteurs productifs, y compris dans l'industrie, la restructuration des sociétés d'Etat considérées comme viables et dans lesquelles la part de l'Etat ne devra pas excéder 20%, ainsi que la création d'un environnement destiné à encourager le développement du secteur privé. A cet effet, le Gouvernement entend poursuivre les mesures de libéralisation dans le domaine des prix et de la commercialisation, la simplification des procédures administratives, y compris des procédures d'agrément et de celles relatives aux activités d'importation et d'exportation. Dans le même sens, le Code des Investissements et le régime de la fiscalité font actuellement l'objet d'un nouvel examen.

Les mesures d'austérité ayant à court terme inévitablement entraîné une augmentation du chômage, la création d'emploi est naturellement devenue l'une des priorités majeures du Gouvernement. C'est ainsi que le Plan quinquennal 1987-1991 met, à la suite d'un débat national sur l'emploi, l'accent sur la

promotion de l'emploi "à partir de la croissance d'activités saines et durables". En 1987 est créée une Commission Nationale pour la promotion de l'emploi, et en mars 1988, une Table Ronde des principaux bailleurs de fonds se penche sur ce problème. L'une des conclusions principales est que la promotion de l'emploi n'est pas tant un problème de financement que celui de poser les bases d'une économie saine capable de faire apparaître des emplois. Une seconde Table Ronde, tenue du 28 février au 2 mars 1990 (avec entre autres la participation de l'ONUDI), fait de la création d'entreprises le pivot du programme pour l'emploi et souligne notamment la nécessité d'une participation active des promoteurs ainsi que la priorité à accorder aux études et au suivi des dossiers de promotion.

Les actions entreprises jusqu'ici dans le domaine du programme de l'emploi se sont avant tout concentrées sur le sous-secteur des PME/PMI. Dans le contexte du Mali, cette préoccupation n'est pas surprenante, car sous réserve de quelques branches telles que l'industrie du textile, le développement industriel, à court terme du moins, reposera nécessairement dans une large mesure sur les PME/PMI. En tout état de cause, une entreprise considérée comme petite à l'échelon mondial ne le sera certainement pas au Mali. Au stade actuel de développement du secteur industriel, une entreprise employant entre 20 et 50 personnes constitue indubitablement une entreprise importante.

### 3. Assistance antérieure ou en cours.

Au Mali, comme dans la plupart des pays d'Afrique sub-saharienne, le financement extérieur couvre la majeure partie du budget d'investissement de l'Etat. Au cours des deux premières décennies qui ont suivi l'Indépendance, les actions des bailleurs de fonds se sont essentiellement concentrées sur le développement de l'infrastructure et sur celui du secteur agricole, bien que certains projets aient naturellement comporté des volets industriels liés au développement de produits agricoles comme, par exemple, le cas du financement d'usines d'égrenage de coton.

Quelques investissements industriels stricto sensu furent financés par des institutions spécialisées comme la SFI (prêt accordé en 1978 à l'entreprise Mamadou Sada Diallo - détergents et produits plastiques) ou Proparco, institution affiliée à la Caisse Centrale de Coopération Economique. En 1981, l'IDA finance un projet de développement industriel de US\$ 8 millions, comprenant entre autres une assistance au Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (C<sup>E</sup>PI) et une ligne de crédit aux PME et à l'artisanat octroyée à travers la Banque de Développement du Mali (BDM). D'une manière générale toutefois, le secteur industriel n'absorbe qu'une très faible part du financement extérieur.

Ce n'est en fait qu'à partir des années 80, à la suite du tournant stratégique pris par le Gouvernement, que les bailleurs de fonds traditionnels prêtent une plus grande attention au secteur industriel. C'est ainsi qu'après une période de préparation ayant duré près de 6 ans, l'IDA, conjointement avec le Fonds Africain de Développement, le Fonds Saoudien et le Gouvernement du Japon, accorde au Mali en 1988 un crédit de US\$ 40 millions pour financer un projet d'ajustement structurel des entreprises publiques (projet généralement cité par ses initiales "PASEP") destiné à réduire le poids du secteur des

entreprises publiques sur l'économie et les finances de l'Etat. Ce projet fut également appuyé en parallèle par des opérations de soutien budgétaire financées par la France, ainsi que par des opérations de financement hors projet en provenance de la CEE, de l'Allemagne, de la Belgique, des Pays-Bas et du Fonds de l'OPEP. Le crédit IDA fut accompagné d'un crédit de US\$ 9 millions destiné à fournir à l'Etat l'appui institutionnel nécessaire pour apporter et maintenir les ajustements au secteur des entreprises publiques.

Le projet PASEP, actuellement en cours d'exécution et dont le suivi est assuré par le Bureau des Entreprises Publiques (B.E.P.), comprend entre autres la restructuration de la Banque de Développement du Mali (BDM). Cette institution qui, entre 1975 et 1985, avait été bénéficiaire d'importants appuis financiers de l'Allemagne, de l'IDA et du FED, avait constitué la source principale de financement des entreprises d'Etat, y compris dans le secteur industriel. Tombée, pour diverses raisons, en état de cessation de paiements, elle avait dû mettre fin à ses opérations et sa restructuration était unanimement considérée comme un préalable indispensable à l'assainissement du secteur financier et, par voie de conséquence, à la relance des activités du secteur privé. La restructuration de la BDM est actuellement en cours d'exécution, avec un important appui technique de la Banque Marocaine pour le Commerce Extérieur - laquelle a par ailleurs pris une participation de 17% dans le capital restructuré de l'institution.

Concernant l'avenir, l'IDA a actuellement en chantier trois projets de nature à affecter, directement ou indirectement, le secteur industriel:

a) un programme d'ajustement structurel (PAS) dont un co-financement est envisagé avec plusieurs bailleurs de fonds, pour un montant total d'environ US\$ 130 millions. Ce programme devrait entre autres comprendre des réformes en matière de politique du commerce extérieur, ainsi que dans le domaine de l'environnement fiscal et de la politique de l'emploi. Les négociations de ce projet devraient avoir lieu dans le courant de l'été 1990.

b) un projet d'ajustement sectoriel agricole dont deux des objectifs sont une réforme de la filière coton, y compris du rôle de la Compagnie Malienne des Textiles (CMDT), ainsi qu'une réforme du marché des céréales. Le crédit IDA, négocié en avril/mai 1990, devrait être de l'ordre de US\$ 50 millions, auquel devraient s'ajouter quelque US\$ 30 millions en co-financement avec divers bailleurs de fonds.

c) un projet de support au développement industriel dont les volets pourraient comprendre: (i) une ligne de crédit destinée à financer l'industrie et autres entreprises du secteur privé, un soutien aux banques associées à la promotion, à l'évaluation et au suivi de l'investissement industriel, ainsi que le développement d'instruments financiers; (ii) un soutien technique aux institutions locales s'occupant de la promotion des entreprises et en particulier de celles orientées vers l'exportation; et (iii) la poursuite des mesures de politique économique devant encourager le développement du secteur industriel. Ce projet, dont la préparation vient d'être initiée, devrait se réaliser d'ici 1 à 2 ans.

Dans le domaine plus spécifique de la création d'emploi, le Gouvernement bénéficie d'une aide importante de plusieurs bailleurs de fonds, ciblée essentiellement sur la création de PME/PMI. Ces actions peuvent être énumérées comme suit:

- La Communauté Economique Européenne (Fonds Européen de Développement - FED) a lancé en 1987 un projet visant à la création de petites entreprises, principalement dans le secteur agricole. Elle a à ce jour engagé quelque 2 millions d'ECUs et devrait apporter environ 10 millions d'ECUs additionnels d'ici mars 1993. Ce projet bénéficie également d'un appui PNUD/ONUDI dans le cadre du développement de technologies appropriées. L'originalité du projet FED consiste avant tout dans le fait qu'il s'appuie sur l'existence de groupements d'intérêts économiques (GIE) traditionnels - à l'image des tontines locales - et sur un système de parrainage local dont le but est d'entourer le promoteur et de renforcer sa capacité financière.

- Le PNUD et le BIT ont entamé en 1987 un projet d'assistance à l'emploi des jeunes diplômés. Ce projet, initialement prévu pour deux ans (US\$ 650.000) a été prolongé jusqu'en juin 1991.

- Le BIT et la Coopération suisse réalisent un projet d'appui au secteur non structuré depuis 1981. La troisième phase s'est achevée en 1989 (US\$ 1.5 million) et une quatrième phase est prévue à partir de 1990.

- Le Canada a récemment lancé un programme d'appui à la petite et micro-entreprise. Ce programme, envisagé pour une période de 5 ans, s'est largement inspiré du projet FED, mais comprend un aspect original additionnel à savoir la participation d'une banque commerciale locale (la BIAO) à l'instruction des dossiers et au financement des investissements. Ceux-ci sont en principe financés à concurrence de 40% par le promoteur, ses parrains et GIEs, le solde étant partagé également entre le Canada et la BIAO. Autre élément original, les fonds nécessaires à l'investissement sont déposés auprès de la BIAO, tant par le promoteur que par le Canada et rapportent un léger intérêt tant qu'ils ne sont pas utilisés. L'enveloppe financière du projet canadien se monte à \$Can 5 millions sous forme de ligne de crédit, auquel s'ajoute un montant équivalent pour couvrir l'assistance technique dont le coût est loin d'être négligeable. Les experts canadiens estiment en effet qu'à chaque franc prêté correspond un franc d'appui technique.

- La France a ouvert en mars 1989, pour une période de deux ans, une cellule PME/PMI dans les locaux de la Fédération Nationale des Employeurs du Mali et qui dispose de quelque FF 3 millions pour son fonctionnement (hors coût de l'assistance technique). Cette cellule est animée par la Mission Française de Coopération et peut, au cas où des projets viables plus importants se présenteraient, y intéresser l'agence locale de la Caisse Centrale de Coopération Economique.

- La République Fédérale d'Allemagne a terminé (1984-89) un projet de coopération décentralisé (Chambre des métiers de Cologne) pour former des artisans en menuiserie et mécanique (environ DM 3.5 millions) et envisage de lancer un projet d'appui à la PMI et à l'artisanat au début de 1991 (DM 4 millions). La RFA a également installé une cellule d'appui aux industries (CAI) au sein du Ministère de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie, laquelle fonctionne à la fois comme conseiller du Ministre et comme organe de liaison pour les projets pouvant intéresser l'Allemagne.

Finalement, l'USAID, dans le cadre de son appui au programme de restructuration des entreprises publiques et de l'allègement de

l'administration, a participé au programme de départs volontaires et mises à la retraite anticipée des fonctionnaires, dans le but de permettre leur reconversion vers des activités dans le secteur privé (environ US\$ 10.7 millions, y compris soutien budgétaire).

Vu le nombre élevé d'actions financées par les bailleurs de fonds bilatéraux, qui tous disposent d'une cellule d'appui technique, il a été décidé, lors de la Table Ronde de 1988, de créer un secrétariat technique ayant pour mission de coordonner l'intervention des bailleurs de fonds pour l'emploi. Ce secrétariat, financé par le PNUD et l'USAID, est administrativement rattaché au bureau du PNUD de Bamako.

De son côté, l'ONUDI a exécuté, dans le cadre du PNUD, plusieurs opérations d'appui dont certaines sont actuellement en cours. Les actions suivantes peuvent utilement être mentionnées ici:

- Assistance à la Direction Nationale des Industries (MLI/82/014), notamment concernant la préparation d'un Schéma Directeur d'Industrialisation et l'étude de zones industrielles.

- Assistance à la mise en place du Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (CEPI), à la formation de ses cadres dans le domaine de la préparation de dossiers d'investissement industriel, et appui direct aux actions du CEPI en faveur d'entreprises industrielles. Cette assistance s'est déroulée sur plusieurs opérations, à partir de 1972. La dernière en date est le projet MLI/86/018.

- Assistance au niveau de la petite entreprise, notamment dans le monde rural, par appui au choix de technologies appropriées (MLI/85/011).

L'ONUDI a également participé récemment aux travaux de la Table Ronde des bailleurs de fonds sur l'emploi et la création d'entreprises, tenue à Bamako du 28 février au 3 mars 1990.

#### 4. Cadre institutionnel du secteur.

La responsabilité pour le développement industriel au Mali est naturellement du ressort du Ministère de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie, au sein duquel divers services ou organismes exercent des fonctions spécifiques. Compte tenu toutefois du rôle joué dans le passé par les sociétés d'Etat et de l'héritage onéreux qu'elles constituent aujourd'hui, compte tenu également de la faible densité du tissu industriel actuel et de ses étroites relations avec les activités agricoles et commerciales, et vu enfin les pressions que les mesures d'austérité exercent sur la nécessité d'accélérer la création d'emploi, plusieurs autres Ministères assument également des responsabilités qui ont un effet direct sur le développement industriel.

Au sein du Ministère de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie, trois services spécifiques sont à mentionner:

- La Cellule d'Appui aux Industries, structure directement rattachée au Cabinet du Ministre et appuyée par la République Fédérale d'Allemagne. Fonctionnant en quelque sorte en tant que conseiller du Ministre, elle peut être appelée à traiter de toute question touchant directement ou indirectement le développement industriel, tout particulièrement dans le domaine de la stratégie industrielle

- La Direction Nationale des Industries (DNI), dont la tâche essentielle est de mettre en oeuvre et d'assurer le suivi de la stratégie industrielle du Gouvernement. La DNI est également appelée à formuler des recommandations quant aux mesures susceptibles de promouvoir le développement du secteur industriel et du secteur privé en général. L'élaboration du Schéma Directeur de l'Industrialisation au Mali (version préliminaire d'octobre 1986) ainsi que l'étude des zones industrielles sont notamment du ressort de la DNI. Il en va de même de la révision du Code des Investissements ainsi que de celle des procédures d'agrément, à l'égard desquelles la DNI a recommandé divers allègements et la création d'un "guichet unique" destiné à faciliter la tâche des promoteurs quant à l'obtention des autorisations nécessaires et des avantages prévus par la loi.

- Le Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (CEPI) lequel fait l'objet du présent projet d'appui et dont une description plus détaillée est présentée ci-dessous.

Parmi les services rattachés au Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire, trois d'entre eux ont un effet direct sur le développement industriel:

- Le Bureau des Entreprises Publiques, chargé de la coordination du programme de restructuration des entreprises publiques dans le cadre du Projet d'Ajustement Structurel des Entreprises Publiques (PASEP), exécuté en étroite collaboration avec l'IDA.

- L'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (IPGP), qui joue à la fois un rôle de formation et d'appui, exécute des études et fournit conseils et appuis aux PME, et

- La Société Nationale d'Etudes pour le Développement (SNED), qui fournit un appui aux PME, PMI et artisans, et s'efforce entre autres d'aider à la formulation et promotion de projets d'investissement industriel.

Les fonctions principales du Ministère des Finances et du Commerce sont essentiellement d'ordre fiscal (exercées avant tout à travers la Direction Nationale des Impôts et la Direction Nationale de la Douane) et d'ordre réglementaire. Le Ministère joue cependant aussi un rôle de promotion et d'information pour le secteur privé, notamment à travers la Direction Nationale des Affaires Economiques dont les activités ont récemment pris une plus grande importance. Le Ministère organise présentement une série de séminaires, dont la tenue devrait avoir lieu d'ici juillet 1990, sur la promotion du secteur privé au Mali et portant plus spécifiquement sur les thèmes de la législation et réglementation économique, de l'organisation et financement, et de la fiscalité.

Parmi les organismes rattachés au Ministère des Finances et du Commerce, il y a lieu de mentionner également la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Mali (CCIM), qui joue surtout un rôle de promotion et d'appui. La CCIM organise des rencontres, fait la diffusion de revues, publie un bulletin d'informations et sert d'intermédiaire entre le Ministère et les hommes d'affaires, y compris ceux engagés dans le commerce, l'industrie et l'artisanat. Bien que sa fonction principale soit de représenter les intérêts du secteur privé, la CCIM est en fait un organisme du Gouvernement: l'appartenance en est obligatoire, ses ressources sont alimentées par le

budget de l'Etat (20% du produit des patentes), le secrétaire général est nommé par le Gouvernement et ses employés sont des fonctionnaires de l'Etat. Vu l'importance limitée des activités industrielles par rapport à celles d'ordre commercial, la CCIM n'est guère considérée aujourd'hui comme un instrument actif de promotion dans le secteur industriel.

A cet égard, la Fédération Nationale des Employeurs du Mali (FNEM), dont l'Organisation Patronale des Industriels du Mali (OPI) constitue l'une des sections, est plus représentative des groupements professionnels du secteur privé. Organisme de création récente (1980), à participation volontaire, et de structure légère (au total 7 employés, et plusieurs sections, y compris l'OPI, n'ont pas de personnel permanent), la FNEM est totalement indépendante du Gouvernement. Elle s'est donné pour tâche principale de développer une pratique de consultation entre le Gouvernement et le secteur privé sur toute question intéressant les employeurs. La FNEM constitue donc aujourd'hui un des rares organismes susceptible d'accroître la participation du secteur privé dans l'élaboration des politiques économiques du pays et mérite à ce titre d'être appuyée. Il est d'ailleurs intéressant de constater à cet égard que la Mission Française de Coopération a choisi les locaux de la FNEM pour y loger sa cellule d'appui PME/PMI.

Vu la priorité accordée par le Gouvernement à la création de l'emploi, le Ministère de l'Emploi et de la Fonction Publique a récemment acquis une grande importance. Le Ministère a reçu mandat de prêter une attention toute particulière aux conséquences de l'ajustement structurel sur le chômage et de favoriser en réponse la création d'emploi partout où il peut intervenir. Il se trouve donc au centre des interventions lancées récemment par plusieurs bailleurs de fonds en soutien à la création d'entreprises et d'emploi, et c'est sous son égide que furent organisées les Tables Rondes de mai 1988 et de février/mars 1990. Parmi les services rattachés au Ministère, il y a lieu de mentionner tout particulièrement l'Office National de la Main d'Oeuvre et de l'Emploi, lequel disposait jusqu'à récemment du monopole de la bourse du travail à laquelle les employeurs devaient exclusivement s'adresser en vue de l'engagement de tout employé ou ouvrier. L'Office s'occupe également de la formation et du perfectionnement des travailleurs, fournit de l'assistance aux PME et s'efforce de placer les jeunes diplômés.

Finalement, il y a lieu de mentionner, ne serait-ce que pour mémoire, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Transports, dont certaines activités ont naturellement des retombées sur le secteur industriel.

En plus des organismes gouvernementaux, il existe au Mali une douzaine de bureaux d'études. Ceux-ci se sont récemment groupés en une Association des Ingénieurs-Conseils du Mali (A.I.C.M.), organisation apolitique à but non lucratif tournée vers la promotion et la dynamisation de l'action des ingénieurs-conseils au Mali.

Dans le domaine spécifique de l'identification, formulation, évaluation, promotion et suivi de l'investissement industriel, le Centre d'Etudes et de Promotion Industrielles (CEPI) a jusqu'ici constitué l'instrument privilégié de l'Etat. Il mérite donc un examen plus détaillé dans le contexte du cadre institutionnel.

Créé en mars 1976, avec notamment l'aide de l'IDA, de la République Fédérale d'Allemagne et du PNUD/ONUDI, le CEPI est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du Ministre de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie. Spécifiquement, le CEPI fut, à l'origine, chargé:

→ - de proposer, appliquer et mettre à jour une politique de promotion industrielle, de définir les objectifs, la stratégie et les conditions d'environnement et d'infrastructure, ainsi que d'identifier les moyens d'encouragement à l'investissement industriel et au fonctionnement des industries;

\*

- de déterminer la viabilité commerciale, économique et technique des projets industriels spécifiques, en particulier de ceux inscrits au plan, constituant ainsi une réserve de dossiers bancaires prêts à être offerts à des promoteurs nationaux ou étrangers;
- de concevoir et de gérer temporairement des usines pilotes d'intérêt économique et social là où le risque au départ dépasse la pratique normale d'une société privée ou d'Etat et exige en particulier le recours à des contributions volontaires extérieures d'équipement;
- de mener une action sélective, orientatrice, formatrice, technique, gestionnaire et financière auprès des petites et moyennes entreprises maliennes;
- de s'adresser aux artisans désireux et capables de passer au stade de la production et commercialisation en petites séries, ainsi qu'aux épargnants maliens disposés à monter des entreprises industrielles;
- d'intervenir techniquement et financièrement dans la création, l'expansion, la modernisation et le regroupement des PME étant donné que le savoir-faire et le capital ne peuvent réussir l'un sans l'autre;
- d'apporter aux entrepreneurs, avec le concours des organisations spécialisées existantes, les compléments nécessaires de formation;
- d'aider le chef d'entreprise à installer une comptabilité tenue à jour et à préparer un dossier bancaire d'investissement;
- de prendre, si le Fonds de participation et de garantie le permet, une participation temporaire au capital social et d'apporter son aval pour permettre l'accès du dossier au crédit bancaire réescomptable;
- de rechercher enfin l'intervention de promoteurs étrangers au mieux des intérêts du pays, là où le marché, la technologie ou le financement d'un projet l'exige.

Tâches multiples s'il en est et qui sont vraisemblablement, par leur diversité et l'absence de priorités clairement définies, la cause principale de ce qui apparaît aujourd'hui comme une performance décevante. Il n'est également pas surprenant que certaines des activités envisagées à l'origine, comme les prises de participation ou la gestion temporaire d'entreprises-pilotes, ne se sont pas réalisées.

Le CEPI est actuellement dirigé par un Conseil d'Administration de six membres choisis exclusivement dans l'Administration (représentants de la Présidence ainsi que des Ministères du Plan, des Finances, de l'Emploi, de l'Education et de l'Agriculture, la tutelle relevant du Ministère chargé de l'Industrie).

Le rapport (version préliminaire) du dernier projet exécuté par l'ONUDI en faveur du CEPI (MLI/86/018) donne une description détaillée des difficultés auxquelles cette institution s'est trouvée confrontée ainsi que des raisons de sa performance décevante à bien des égards. Point n'est besoin d'en faire ici l'inventaire, mais il est utile de rappeler la recommandation principale adressée au Gouvernement. Bien que formulée il y a quelque deux ans, elle garde aujourd'hui toute sa validité:

"Le Gouvernement doit déterminer si le CEPI est utile ou pourrait l'être pour son programme d'industrialisation. Si la réponse est "non", les ressources affectées au CEPI seront à affecter ailleurs. Si la réponse est "oui", le Gouvernement, avant d'affecter au CEPI des ressources en provenance de son budget ou d'une aide extérieure, doit décider en quoi consiste le rôle que cet organisme aura à jouer pour devenir un instrument efficace de développement industriel au Mali".

A l'heure actuelle, les critiques des activités du CEPI sont fort nombreuses, tant dans l'administration que chez les bailleurs de fonds ou les représentants du secteur privé. Les reproches majeurs qui lui sont adressés concernent la qualité de ses études, que plusieurs considèrent comme inutilisables en tant que base d'appréciation de projets d'investissement.

Le bilan des activités du CEPI n'en présente pas moins des aspects positifs. Selon le Rapport d'Activités du Directeur Général présenté en novembre 1989, près de 20% des projets agréés au Mali entre 1979 et 1988 l'auraient été sur la base d'études faites par le CEPI. Par ailleurs, si la qualité technique des études du CEPI peut laisser à désirer, plusieurs d'entre elles ont été à l'origine d'actions reprises par d'autres et notamment par les cellules d'appui des bailleurs de fonds. De telles carences ne font en fait que refléter l'inévitable manque d'expertise technique locale dans un pays qui n'est qu'au début de son processus d'industrialisation. De plus, certains des facteurs qui ont affecté négativement les opérations du CEPI ont été d'ordre externe le CEPI ne pouvait exercer aucun contrôle à leur égard. Finalement, le CEPI, au cours de ses 14 ans d'existence, a accumulé une expérience tant sur le plan méthodologique que sur celui de l'identification et de la formulation d'idées et de projets d'investissement. Le CEPI dispose également de moyens techniques, tels que le système COMFAR actuellement en voie d'installation. Outre l'appui qu'il a obtenu de l'ONUDI, le CEPI collabore également avec le CDI dont il sert en quelque sorte d'antenne locale.

Dans le cadre de la réorganisation des services de l'Etat actuellement en cours, le Gouvernement a exprimé l'intention de faire du CEPI une institution totalement auto-suffisante en matière de ressources financières. Le CEPI serait donc appelé à fonctionner comme tout autre bureau d'études privé. L'intention du Gouvernement est également de permettre à tout intéressé, national aussi bien qu'étranger, de prendre des participations au CEPI. En conséquence, il n'est pas exclu que certaines fonctions de promotion originaires attribuées au CEPI soient à l'avenir confiées à d'autres organismes de l'Etat, comme par exemple la Direction Nationale des Industries. En ce cas, il sera nécessaire de veiller à ce que les acquis du CEPI dans ce domaine, quelque modestes qu'ils puissent être, ne soient pas irrémédiablement perdus.

## PARTIE B. JUSTIFICATION DU PROJET

### 1. La situation présente.

La création et le développement d'un secteur industriel moderne posent au Mali des problèmes difficiles à résoudre. Divers facteurs en effet se combinent et en freinent l'essor. Certains sont l'héritage de l'histoire, d'autres reflètent des contraintes d'ordre macro-économique, institutionnel et administratif, ou sont la conséquence du manque de formation. Ceci ne doit ni surprendre, ni être une raison de découragement, car cette situation ne fait que refléter le fait que le Mali, malgré les progrès réalisés jusqu'ici, demeure l'un des pays les moins avancés sur le plan économique.

Comme relevé plus haut, l'un des problèmes fondamentaux est qu'il n'existe pas de tradition industrielle. Pour des raisons à la fois géographiques, climatiques et historiques, les activités économiques ont essentiellement été d'ordre commercial ce qui n'a pas rendu possible le développement d'une "mentalité industrielle". Le secteur artisanal lui-même est peu développé et s'il est relativement facile de passer du stade artisanal au stade industriel, comme l'ont par exemple démontré les pays du Maghreb, la transition du commerce à l'industrie est infiniment plus difficile à accomplir et présuppose une profonde transformation dans les attitudes et mentalités.

L'une des conséquences importantes de cet état de fait est la difficulté d'identifier des promoteurs ayant la formation nécessaire et les qualités indispensables à l'exercice d'activités industrielles. A cet égard, l'élément "temps" est un facteur essentiel et, dans l'élaboration de tout programme d'appui, il est nécessaire de rester conscient du fait que le développement industriel au Mali ne se réalisera que graduellement. Il s'agit donc d'un effort de longue haleine dont les effets ne peuvent être attendus que sur une période de plusieurs années.

Il serait également irréaliste de s'attendre à un développement industriel axé sur de grandes unités. L'expérience récente des sociétés d'Etat, dont la plupart furent sur-dimensionnées, est là pour le rappeler. Sous réserve de quelques secteurs tels que dans le domaine des mines ou dans le cas de filières agricoles (coton/textile par exemple), le développement sera vraisemblablement, au cours de ces prochaines années, basé sur des entreprises considérées comme petites à l'échelon mondial.

Un second problème concerne la détermination des priorités et l'identification de secteurs et sous-secteurs porteurs. Le Mali a toutefois l'important avantage de ne pas partir ex nihilo. Bien au contraire: au cours de la dernière décennie, de nombreuses études ont été exécutées, mais dont l'exploitation n'a pas toujours été entreprise. Ainsi, plusieurs rapports techniques ont été élaborés avec appui ONUDI dans le cadre du projet MLI/82/014: programmation agro-industrielle (secteur végétal), fabrication de pièces de rechange et outillage, ou articulation industrie/élevage/pêche. Cette liste est loin d'être exhaustive, et si les données statistiques présentées dans ces études pourraient parfois être actualisées, le passage de quelques années n'a guère affecté les conclusions générales.

Le Schéma Directeur de l'Industrialisation au Mali préparé par la Direction Nationale des Industries dans le cadre du projet MLI/82/014 et dont la version préliminaire date d'octobre 1986, constitue une première tentative de dégager une vue d'ensemble, d'analyser les contraintes et les facteurs de blocage et d'élaborer un programme à moyen-long terme avec identification des secteurs prioritaires (noyau dur) et autres composantes d'un appareil industriel. La parution de ce Schéma Directeur ayant coïncidé avec la période d'hésitation mentionnée plus haut, celui-ci n'avait pas fait à l'époque l'objet de concertation au niveau gouvernemental. Le Ministère de l'Industrie a récemment décidé de procéder à sa réactualisation et un premier travail de mise à jour statistique est actuellement effectué au sein de la Cellule d'Appui à l'Industrie (CAI). Ce travail devrait être poursuivi par une révision du document de manière à déboucher non seulement sur une identification des secteurs et sous-secteurs porteurs mais, par l'exploitation des études faites jusqu'ici, sur l'identification de projets d'investissement concrets. Cette réactualisation du Schéma Directeur devrait être considérée comme prioritaire et devrait donner lieu à des échanges de vues non seulement au niveau gouvernemental, mais avec les bailleurs de fonds et le secteur privé de manière à permettre une participation active des promoteurs potentiels. La préparation du document lui-même pourrait donner lieu à une formule de coopération entre le Gouvernement (et notamment la DNI), la République Fédérale d'Allemagne en tant que partenaire de la CAI, la Banque Mondiale et l'ONUDI.

Un troisième problème - en fait un ensemble de problèmes - concerne l'environnement macro-économique, législatif et administratif. Ce domaine dépasse certes le cadre du présent Descriptif de Projet, mais l'existence d'un environnement économique incitatif n'en constitue pas moins un préalable au développement d'un secteur industriel performant. A cet égard, le Gouvernement est engagé dans un dialogue continu avec les principaux bailleurs de fonds et notamment avec le FMI, le groupe de la Banque Mondiale et autres agences de développement dont la raison d'être est précisément de traiter des problèmes de cette nature. Dans le cadre des accords de stand-by avec le FMI et dans celui des divers programmes d'ajustement structurel conclus ou en voie de préparation avec l'IDA, le Gouvernement a mis en oeuvre diverses mesures susceptibles de contribuer à la création d'un environnement favorable. Point n'est besoin d'en énumérer ici les détails, mais il va de soi que la politique monétaire et de crédit, le régime fiscal (y compris les incitations offertes dans des instruments tels que le Code des Investissements), la législation du travail et l'ensemble des procédures administratives (y compris la mise en place d'un "guichet unique" ou service similaire), auront un impact direct sur le développement du secteur industriel. Dans toute la mesure du possible, il y aurait avantage à prévoir une certaine automaticité dans l'application des lois, règlements et procédures. Certes, il serait irréaliste, dans le contexte du Mali, de s'attendre à ce qu'attitudes et pratiques issues de plus de 20 ans d'une approche dirigiste, puissent être modifiées du jour au lendemain. Il n'en demeure pas moins que l'élaboration de directives claires devrait graduellement conduire à une plus grande automaticité dans les prises de décision.

Le manque d'infrastructure adéquate et notamment de terrains viabilisés constitue également un sérieux goulot d'étranglement. De nombreux promoteurs, après avoir obtenu l'agrément du Gouvernement, ne peuvent réaliser leur projet faute de pouvoir trouver un emplacement acceptable. L'étude faite il y a quelques années sur les possibilités de développer des zones industrielles tant dans la région de Bamako qu'à l'intérieur du pays est, pour diverses raisons, demeurée sans suite jusqu'ici. Il y aurait donc lieu de prévoir sa réactualisation en tant que priorité de manière à aboutir à une décision devant permettre de procéder rapidement à l'aménagement du ou des emplacements choisis. Etant donné que l'exécution des travaux nécessitera un important financement extérieur, il serait désirable que la réactualisation de l'étude se fasse en étroite coordination avec les bailleurs de fonds intéressés. Ici également, une formule de collaboration pourrait être développée entre le Gouvernement, l'ONUDI et la Banque Mondiale par exemple.

Sur le plan institutionnel, la multiplicité d'organismes chargés à divers titres de la préparation et promotion de projets d'investissement industriel n'est pas sans créer une certaine confusion. Cette situation s'explique certes par les incertitudes dues au processus de réorganisation de l'administration, lequel devrait toutefois se conclure prochainement. En tout état de cause, il serait souhaitable que le Gouvernement puisse rapidement procéder à une définition des compétences et des structures responsables. Ceci devrait notamment comprendre une décision sur l'avenir et le rôle du CEPI et, en cas de besoin, sur la ou les institutions qui pourraient lui succéder quant aux activités de promotion. Aux fins du présent Descriptif de Projet, il est présumé que l'existence du CEPI sera maintenue, et que ses fonctions continueront à couvrir l'identification, la formulation, l'évaluation, la promotion et le suivi des projets d'investissement industriel. Si le CEPI devait être dissous ou être absorbé par d'autres institutions, le programme proposé devrait évidemment être revu, mais ceci ne serait vraisemblablement pas de nature à modifier sensiblement la nature des interventions proposées. Il est en effet évident que les actions de promotion continueront à être nécessaires, quelle que puisse être l'institution qui en sera responsable.

(Note: à titre d'illustration de l'incertitude actuelle concernant la définition de compétences en matière de promotion des investissements, on peut mentionner le cas de la récente requête adressée à l'ONUDI relative à l'installation du système INTIB. Originellement faite en faveur du CEPI, la requête a ultérieurement été modifiée en faveur de la DNI. Selon le Ministère de l'Industrie, il s'agit-là d'une conséquence directe du fait que le CEPI devrait à l'avenir fonctionner comme tout autre bureau d'études. Y installer le système INTIB lui aurait conféré un avantage injustifié par rapport à ses concurrents. Ceci semble également indiquer une intention du Gouvernement de confier à l'avenir les activités de promotion à la DNI).

A cet égard, deux remarques peuvent être faites à ce stade: en premier lieu, il a été suggéré que le CEPI - ou toute autre institution qui pourrait lui succéder - devrait être entièrement auto-suffisant sur le plan financier. Il devrait donc fonctionner sans contribution du budget de l'Etat, sur la base du produit des études qu'il pourrait être appelé à exécuter. A l'heure actuelle, le CEPI couvre entre 20 et 25% de ses dépenses par les honoraires qu'il reçoit. Envisager une entière auto-suffisance financière semble toutefois irréaliste dans les circonstances actuelles. D'une part en effet, certaines

activités de prospection et de promotion constituent en quelque sorte un service public et semblent naturellement être du ressort de l'Etat. D'autre part, la plupart des investissements risquent, dans l'état actuel de développement du secteur industriel au Mali, d'être de petite ou moyenne dimension. Le CEPI, comme d'ailleurs les autres bureaux d'études, se trouvera donc naturellement en concurrence avec les cellules d'appui des divers bailleurs de fonds, dont le coût de fonctionnement n'est généralement pas facturé aux promoteurs qu'elles appuient.

En second lieu, quelle que soit la décision du Gouvernement quant à l'avenir du CEPI, les fonctions de promotion de l'investissement industriel ne devraient pas être le monopole de l'Etat et devraient nécessairement inclure une participation active des représentants du secteur privé. A cet égard, la Fédération Nationale des Employeurs du Mali (FNEM), et notamment la section que représente l'Organisation du Patronat Industriel (OPI) pourraient, en raison de leur indépendance par rapport à l'Etat, constituer, mieux que la Chambre de Commerce, une structure capable de représenter efficacement le secteur industriel. Il y aurait donc lieu d'encourager cette institution à s'engager dans cette voie.

Les nombreuses actions que les bailleurs de fonds ont lancées dans le domaine de la promotion des PME/PMI ne sont pas sans poser quelques problèmes. Si elles ont permis d'éliminer la contrainte que représentait le manque de ressources financières, elles risquent de conduire à terme à une certaine saturation, surtout au niveau des micro-réalisations. Il pourrait par conséquent être utile d'examiner la mesure dans laquelle le secrétariat de coordination pourrait porter dès maintenant son attention sur le problème de la promotion d'entreprises plus importantes et sur celui du développement industriel en général. Il serait également souhaitable que les cellules d'appui des bailleurs de fonds s'efforcent dans la mesure du possible d'associer l'expertise locale disponible - par exemple par l'intermédiaire des bureaux d'études locaux - à la préparation des dossiers.

Cette dernière remarque soulève la question du manque de formation professionnelle, tant au niveau des études de projets et de la préparation de dossiers bancables qu'à celui des promoteurs dans des domaines tels que la comptabilité ou la gestion d'entreprise. Au Mali comme dans la plupart des pays d'Afrique sub-saharienne, le système éducatif, hérité de l'époque coloniale, est loin de répondre aux besoins. Dans le cadre d'un projet de consolidation du secteur de l'éducation signé avec l'IDA en juillet 1989, le Gouvernement entend: (i) renforcer les moyens institutionnels du Ministère de l'Education (ii) tester des approches originales visant à augmenter les effectifs du Cycle I (primaire), (iii) identifier, au plan national, les facteurs de qualité nécessaires pour améliorer l'efficacité et la pertinence de l'ensemble du Cycle I, et (iv), élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de reconstruction de l'enseignement secondaire et supérieur. Au niveau supérieur, plusieurs institutions dispensent un enseignement qui affecte directement le développement du secteur industriel. Tel est notamment le cas de l'Ecole Nationale des Ingénieurs, de l'Institut Polytechnique de Katibougou, de l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Pratiques de Secrétariat de

Direction, de Comptabilité et de Gestion. Toute restructuration de l'enseignement secondaire et supérieur étant nécessairement une oeuvre de longue haleine, il serait utile d'identifier, en étroite consultation avec les entrepreneurs la mesure dans laquelle la formation professionnelle pourrait être renforcée à court terme par des interventions ponctuelles ciblées sur les besoins présents de l'industrie (y compris PME).

## 2. Situation escomptée au terme du projet.

Au terme du présent projet, le CEPI (Note: ou l'institution qui pourrait lui être substituée dans le domaine de la promotion de l'investissement industriel) devrait:

(a) disposer d'une banque de données fiable et être ainsi en mesure de rassembler, analyser et fournir aux parties intéressées, les informations nécessaires à la préparation de projets d'investissement industriel;

(b) être en mesure de fournir appui et conseils aux promoteurs locaux et à d'éventuels partenaires étrangers quant à l'identification, la formulation, l'évaluation et la promotion des projets d'investissement industriel;

(c) disposer d'un personnel plus performant dans les domaines de l'identification, la formulation et l'évaluation de projets industriels et ayant acquis une expérience pratique dans le domaine de la promotion;

(d) être à même, de par son expérience, de contribuer à une meilleure coordination avec les agences et organismes, tant nationaux qu'étrangers (y compris les bailleurs de fonds) concernés par le développement industriel du Mali; et

(e) avoir contribué à la réalisation d'une centaine de projets spécifiques d'investissement industriel (environ 50 projets par an).

Par ailleurs, la Fédération Nationale des Employeurs du Mali (FNEM) devrait, au terme du présent projet, disposer d'un noyau familiarisé avec le domaine de l'identification, de la formulation, de l'évaluation et de la promotion des projets d'investissement industriel.

## 3. Bénéficiaires cibles.

(a) Les bénéficiaires cibles immédiats seront avant tout le CEPI et la FNEM dont le personnel aura bénéficié d'une formation plus pertinente et aura acquis une plus grande expérience pratique. Il en ira de même des entreprises maliennes, ainsi que leurs promoteurs et personnel, à la réalisation desquelles le CEPI aura contribué au cours de la période d'exécution du projet.

(b) A moyen et long terme, les bénéficiaires principaux seront les entreprises individuelles qui, en combinant ressources nationales et apports extérieurs, contribueront à l'expansion du secteur industriel et à la création de nouveaux emplois.

## 4. Stratégie du projet et arrangements administratifs.

Au cours des ans, l'ONUDI a élaboré un Programme d'Investissement Industriel qui a pour fonction d'aider les pays en développement à augmenter - dans le

cadre de leurs politiques et de leurs priorités - la production industrielle du secteur privé et public en recourant à toutes les formes de co-entreprise industrielle et commerciale entre des promoteurs de projets d'investissement industriel dans ces pays et des partenaires étrangers par la mobilisation des ressources (en matière de financement, de technologie, de gestion, etc.) nécessaires à l'exécution de ces projets.

Le CEPI et la FNEM seront les bénéficiaires directs du projet et pourront ainsi mettre à profit l'expérience que l'ONUDI a accumulée dans l'élaboration et la mise en oeuvre des divers moyens d'accélérer l'identification, la formulation et la promotion des projets d'investissement.

Les composantes du projet et la manière dont elles seront exécutées sont décrites en détail dans la Partie D ci-dessous (Note: en annexe séparée figurent également les activités spécifiques suggérées ci-dessus dans la Partie B, Section 1 dont l'exécution est essentielle au développement du secteur industriel mais qui ne forment pas nécessairement partie intégrante du présent projet).

#### 5. Raisons pour lesquelles une assistance du PNUD/ONUDI est nécessaire.

Le présent projet constitue une continuation naturelle des divers programmes d'appui, passés et en cours, exécutés par l'ONUDI dans le secteur industriel du Mali et notamment de ceux dont le CEPI a été, et continue à être, le bénéficiaire immédiat. Bien que de nombreuses agences de développement, multilatérales et bilatérales, s'efforcent de contribuer au développement du secteur industriel au Mali, il existe un créneau important entre les grandes sociétés d'Etat dont la restructuration est en cours et la réalisation de micro-entreprises et d'entreprises artisanales. Il s'agit des entreprises de taille intermédiaire - quoique petites à l'échelon mondial - pour la promotion desquelles il est nécessaire de mettre en place une structure d'appui efficace, dotée de moyens techniques appropriés et de personnel expérimenté. Le présent projet, en mettant à profit l'expérience de l'ONUDI et l'existence de son réseau de relations à l'échelon mondial, constitue l'un des meilleurs moyens d'accroître l'efficacité du CEPI à cet égard.

#### 6. Remarques particulières.

(a) La création d'emploi par le développement d'entreprises industrielles viables et performantes et, d'une manière générale le développement du secteur privé, constitue aujourd'hui l'un des objectifs principaux du Gouvernement. L'ONUDI, dont le mandat principal correspond à ces objectifs, a acquis une expérience considérable dans le domaine de l'identification, de la formulation et de la promotion des projets d'investissement industriel, ainsi que dans la manière de faciliter la collaboration entre promoteurs locaux et éventuels partenaires étrangers. L'ONUDI est donc une institution particulièrement à même d'appuyer les efforts du Mali dans ce domaine.

(b) Le projet n'a pas d'effets négatifs.

#### 7. Accords de coordination.

Une attention particulière sera portée aux relations entre les activités du projet et celles d'autres organismes gouvernementaux associés au développement industriel du pays. Il en ira de même de la coordination avec les activités

des agences multilatérales et bilatérales de développement engagées dans la promotion d'investissements industriels, y compris celles du groupe de la Banque Mondiale et autres co-financiers dans le cadre des programmes d'ajustement structurel et des projets spécifiques d'appui au développement industriel.

#### 8. Capacité de fournir un appui de contrepartie.

Le CEPI dispose aujourd'hui d'un effectif de 55 personnes (dont 32 fonctionnaires et 23 contractuels) répartis en quatre sections: information et promotion, assistance aux entreprises, études et suivi, et administration. La mise à disposition d'homologues, tant sur le plan de l'exécution du projet qu'à l'égard des activités de formation, ne devrait pas poser de problème.

Les locaux qu'occupe le CEPI sont adéquats. Le CEPI dispose d'ores et déjà d'un certain équipement moderne (dont deux PCs) et est en train, avec appui ONUDI, de mettre en place le logiciel COMFAR. Une requête a récemment été adressée à l'ONUDI relative à l'installation du système INTIB (ultérieurement modifiée toutefois aux fins d'installer le système auprès de la DNI). L'équipement dont dispose le CEPI est toutefois insuffisant et sera complété dans le cadre du projet. De même, les véhicules dont dispose actuellement le CEPI sont vétustes et virtuellement inutilisables et devraient être remplacés tant pour le transport en ville que pour des activités à l'intérieur du pays.

De son côté, la FNEM est une structure légère (en tout 7 employés) mais dont les locaux sont adéquats. Aucune difficulté n'est envisagée quant à la mise à disposition de personnel de contrepartie.

### PARTIE C. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Les perspectives de productivité du secteur agricole étant naturellement limitées par les facteurs climatiques et la fragilité des sols, le développement du Mali à moyen et long-terme doit nécessairement comprendre un développement du secteur industriel.

Le Gouvernement s'est résolument engagé à cet égard dans une politique de désengagement de l'État et d'encouragement du secteur privé. Le présent projet, par l'accent qu'il porte sur l'identification, la formulation et la promotion de projets d'investissement industriel, s'intègre parfaitement dans la stratégie du Gouvernement. Qui plus est, la création d'entreprises viables a pour effet immédiat la création d'emploi. Le présent projet répond donc à l'une des préoccupations actuelles majeures du Gouvernement. Finalement, le projet devrait, à terme, contribuer à l'évolution des comportements socio-économiques en favorisant le développement de mentalités et d'attitudes tournées vers le secteur industriel moderne.

### PARTIE D. OBJECTIFS IMMEDIATS, RESULTATS ET ACTIVITES

#### 1. Objectif immédiat No. 1

- Apporter un appui technique au CEPI (Note: ou autre institution qui pourrait lui succéder dans le domaine de la promotion de l'investissement industriel) dans la mise en oeuvre d'un système interne compréhensif d'information

(banques de données) devant lui permettre de jouer un rôle efficace dans l'identification, la formulation, la promotion et le suivi de projets d'investissement industriel.

- Installer et mettre en oeuvre les systèmes informatisés d'information (INTIB) et d'évaluation (PROPSPIN), en tenant compte des facilités existantes ou en voie d'installation (COMFAR).

- Etablir, dans la mesure du possible, les liens nécessaires avec les systèmes utilisés par d'autres agences et organismes nationaux et étrangers, de manière à coordonner les activités du CEPI avec celles desdites agences et organismes, notamment quant à la méthodologie et traitement des dossiers.

#### Résultat 1.1

- Existence au sein du CEPI d'un système interne compréhensif, fiable et opérationnel d'information et de traitement des données.

- Coordination améliorée entre les activités du CEPI et celles d'autres agences et organismes.

#### Activités

#### Responsabilité

1.1.1. Installation au sein du CEPI de systèmes informatisés de collecte d'information et de traitement des données, compte tenu des facilités existantes ou en voie d'installation.

ONUDI, CEPI

1.1.2. Création, dans la mesure du possible, de liens entre les systèmes du CEPI et ceux utilisés par d'autres agences et organismes.

idem

1.1.3. Mise à disposition de l'équipement (3 PCs) et des logiciels (INTIB, INPRIS, PROPSPIN) nécessaires à la mise en oeuvre des systèmes selon 1.1.1. ci-dessus.

ONUDI, en consultation avec le CEPI

1.1.4. Formation sur place, dans les locaux du CEPI, de 5 agents du CEPI dans l'utilisation des moyens ci-dessus.

ONUDI, CEPI

#### 2. Objectif immédiat No. 2

- Apporter un appui technique à la Fédération Nationale des Employeurs du MALI (FNEM), par la création, au sein de la FNEM, d'une cellule d'information dans le domaine de la promotion des projets d'investissement industriel.

ONUDI, FNEM,  
parallèlement avec  
l'appui apporté au CEPI

#### Résultat 2.1

- Existence d'une cellule d'information et d'un système simple de traitement des données.

Activités

Responsabilité

2.1.1. Installation d'équipement informatique (1 PC) et des systèmes et logiciels appropriés (PROPSPIN). ONUDI/FNEM

2.1.2. Formation sur place, conjointement avec les activités de formation apportées au CEPI, de deux employés de la FNEM dans l'utilisation des moyens ci-dessus. 3. Objectif immédiat No. 3 idem

- Renforcement des capacités du CEPI et de l'expertise de ses agents dans l'appui à apporter aux promoteurs potentiels et autres intéressés en matière d'identification et de préparation de projets d'investissement industriel.

- Renforcement des capacités du CEPI, par voie de formation sur le tas de ses agents, dans les domaines de la sélection (screening) et de l'évaluation des projets d'investissement industriel.

- Renforcement des capacités du CEPI dans le domaine de la promotion des projets (y compris recherche de partenaires potentiels étrangers dans des domaines tels que participation au capital, financement, octroi de licences, technologie, accès aux marchés, gestion, formation, etc.) nécessaires au démarrage des projets.

Résultat 3.1

- Existence d'une expertise adéquate et performante au sein du CEPI dans les domaines de l'identification, de l'élaboration, de la formulation et de la promotion des projets d'investissement industriel.

Activités

Responsabilité

3.1.1. Formation sur le tas, dans les locaux du CEPI, par un expert de l'ONUDI à affecter au CEPI pendant la durée du présent projet, et par des consultants à court terme auxquels il sera fait appel en tant que de besoin dans les domaines de l'identification, formulation et promotion de projets d'investissement industriel. ONUDI

3.1.2. Formation de deux agents du CEPI (programme "délégués" (delegate programme) au siège de l'ONUDI et dans ses services de promotion des investissements. ONUDI

4. Objectif immédiat No. 4

- Identification et sélection de projets d'investissement industriel.

- Appui aux promoteurs dans la préparation des dossiers.

- Evaluation et promotion des projets sélectionnés, jusqu'au stade du démarrage de l'investissement, y compris la promotion à travers les services de l'ONUDI.

- Mise à jour du Guide de l'Investisseur Industriel au Mali.

### Résultats 4.1

- Promotion de quelque 100 projets d'investissement industriel sur une période de deux ans.
- Publication d'un nouveau Guide de l'Investisseur Industriel au Mali

#### Activités

#### Responsabilité

- 4.1.1. Campagnes d'identification et de promotion, y compris dans les villes principales de l'intérieur du pays, en étroite collaboration avec d'autres organismes intéressés tels que les sections locales de la Chambre de Commerce et les antennes de la FNEM  
CEPI, en consultation avec l'ONUDI
- 4.1.2. Préparation, avec l'appui de l'expert et des consultants sous Activité 3.1.1. ci-dessus, de quelque 300 fiches de projets et traitement de quelque 100 dossiers jusqu'au stade du démarrage de l'investissement, y compris leur promotion à travers les services de l'ONUDI  
CEPI, ONUDI
- 4.1.3. Fourniture d'équipement approprié (micro-ordinateurs, équipement audio-visuel tels qu'appareil magnétophone et projecteur), compte tenu de l'équipement déjà disponible. Fourniture d'un véhicule pour transport en ville d'un véhicule tout-terrain  
ONUDI, en consultation avec le CEPI
- 4.1.4. Mise à jour, en consultation avec les services gouvernementaux et autres organismes intéressés, publication et diffusion d'un Guide de l'Investisseur Industriel au Mali, en remplacement du Guide publié en 1982.  
CEPI, en consultation avec l'ONUDI

### PARTIE E. APPORTS

#### 1. Apport du Gouvernement

Le CEPI et la FNEM mettront à disposition des locaux pour bureaux, couvriront le salaire de leurs agents et personnel associés à l'exécution du projet, et prendront à leur charge le coût local éventuel relatif à l'importation des biens et fournitures importés, ainsi que leur coût de fonctionnement (par exemple essence/gasoil dans le cas des véhicules).

#### 2. Apport PNUD/ONUDI

<u>Ligne budgétaire</u>	<u>Durée</u>	<u>Coût (US\$)</u>
11-01 Expert en matière de systèmes informatisés et information (expert in data base systems and design management) requis dès le lancement du projet.	3 mois	25.000

<u>Ligne budgétaire</u>	<u>Durée</u>	<u>Coût (US\$)</u>
11-02 Expert en matière d'information (INPRIS, INTIB), dont l'arrivée devrait avoir lieu un mois avant le départ de l'expert 11-01	2 mois	15.000
11-03 Economiste industriel: identification, formulation, évaluation et promotion des projets d'investissement industriel; formation; requis dès le lancement du projet	2 ans	250.000
11-04 (ou 14-01?) Economiste industriel (expert associé?) aux fins d'établissement de la cellule FNEM, requis dès le lancement du projet	1 an	75.000
<del>Ligne budgétaire</del>	<del>Durée</del>	<del>Coût (US\$)</del>
11-50 Experts techniques à court terme, selon besoins à déterminer en cours d'exécution du projet (ingénieurs, spécialistes de branches spécifiques telles que textile, cuir, etc.)	5x1 mois	50.000
15-00 Mission ONUDI (1 personne) pour évaluation en fin de projet	1 mois	10.000
32-00 Formation: deux voyages d'étude (programme délégués) au siège de l'ONUDI et dans ses services de promotion (Paris, Cologne, Zurich ou Milan), l'un environ 9 mois, le second environ 15 mois après le lancement du projet	2x6 mois	40.000
41-00 Matériel consommable (fournitures requises pour utilisation de l'équipement informatique)		10.000
42-00 Equipement non-consommable:		
a) 4 PCs (3 CEPI + 1 FNEM), y compris logiciels, imprimante, stabilisateurs, etc., requis dès le lancement du projet.		35.000
b) 2 machines à traitement de texte et imprimante		5.000
c) Equipement audio-visuel		5.000
d) Véhicules: voiture automobile		15.000
tout-terrain		30.000
51-00 Divers (imprévus)		10.000

Note: Les coûts ci-dessus sont estimatifs et devront être vérifiés par l'ONUDI.

#### PARTIE F. RISQUES

1. Risques majeurs: aucun

2. Risques moyens à suivre de près:

a) Retards dans la mise en oeuvre des mesures d'environnement et des programmes de réforme qui ont un impact direct sur le développement du secteur

industriel et, par voie de conséquence, susceptibles de réduire tant l'intérêt des promoteurs locaux que celui d'éventuels partenaires étrangers. Modifications éventuelles dans la politique économique du Gouvernement.

Mesures à prendre:

Maintenir des rapports étroits avec les institutions directement associées à la mise en oeuvre des programmes de réforme (notamment avec la Banque Mondiale, tant au niveau de son siège que de celui de son bureau de Bamako), attirer l'attention du Gouvernement sur les conséquences de tels retards ou changements de politiques économiques et, cas échéant, modifier le projet dans la mesure du possible, de manière à refléter les nouvelles orientations éventuelles.

b) Retards et changements éventuels quant à la définition du rôle et des fonctions du CEPI

Mesures à prendre:

Voir condition préalable selon Partie G.2 ci-dessous. Consultations du même ordre que selon a) ci-dessus.

c) Coordination insuffisante avec d'autres agences et organismes associés aux activités de promotion industrielle

Mesures à prendre:

Le Représentant Résident du PNUD et le Directeur Régional de l'ONUDI examineront avec les agences et organismes intéressés les conséquences d'une coordination insuffisante et s'efforceront d'identifier les mesures qui pourraient être prises pour y remédier.

PARTIE G. OBLIGATIONS ET CONDITIONS PREALABLES

1. Obligations préalables

Néant

2. Conditions préalables

Pour que le présent projet puisse être exécuté de manière efficace et atteindre ses objectifs et résultats, le Gouvernement devra, avant le démarrage du projet, clarifier le rôle et les fonctions du CEPI ou de tout autre organisme éventuel auquel serait confiée la responsabilité de promotion des projets d'investissement industriel.

Le document de projet sera signé par le PNUD et l'aide du PNUD au projet sera fournie étant entendu que le PNUD aura l'assurance que la condition énumérée ci-dessus a été remplie.

#### PARTIE H. SUIVI, RAPPORTS ET EVALUATIONS

1. Au moins une fois tous les 12 mois, le projet fera l'objet d'un examen tripartite (par des représentants du Gouvernement, de l'agent d'exécution et du PNUD). La première de ces réunions aura lieu dans les 12 mois suivant le démarrage du projet proprement dit. Le coordinateur national de projet et/ou l'administrateur principal et l'agent d'exécution de l'ONU préparera un rapport d'évaluation des résultats du projet pour soumission dans le cadre de l'examen tripartite. D'autres rapports peuvent être requis, le cas échéant, pendant la durée du projet.

2. Un projet de rapport final sera établi pour l'examen tripartite final. Une version avant-projet en sera établie à l'avance pour que l'agent d'exécution puisse l'examiner et l'approuver au moins quatre mois avant l'examen tripartite final.

#### PARTIE I. CONTEXTE JURIDIQUE

1. Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article premier de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement de la République du Mali et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé le 9 juin 1978 par les parties en cause.

Aux fins de l'Accord type d'assistance de base, l'agent d'exécution du pays hôte sera l'organisme gouvernemental de coopération décrit dans ledit Accord.

2. Les modifications suivantes ne peuvent être apportées au présent descriptif de projet qu'avec la signature du représentant résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du descriptif de projet n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés:

a) les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, les résultats et les activités d'un projet, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison des apports déjà convenus ou aux augmentations de coût dues à l'inflation; et

b) les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus d'un projet, l'accroissement, dû à l'inflation, des dépenses d'expert ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

#### PARTIE J. BUDGETS

(ci-joint)

#### PARTIE K. ANNEXE

1 Actions relatives à l'environnement économique

COUNTRY MALI	4. PROJECT NUMBER AND AMENDMENT MLI /	5. SPECIFIC ACTIVITY 0510
PROJECT TITLE Programme intégré de promotion de l'investissement industriel		

INTERNATIONAL EXPERTS (functional titles required except for line 11-50)	16. TOTAL		17. 1 <sup>ère</sup> Année		18. 2 <sup>ème</sup> Année		19.		20.	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
01-01 Expert en systèmes informatiques	3	25.000	3	25.000		-				
02 Expert en Informatique	2	15.000	2	15.000		-				
03 Economiste industriel	24	250.000	12	125.000	12	125.000				
04 Economiste industriel (junior)	12	75.000	8	50.000	4	25.000				
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
1-50 Short term consultants	5	50.000	2	20.000	3	30.000				
1-99 Sub-total-International experts **	46	415.000	27	235.000	19	180.000				

REMARKS

\*\* If experts required check here  and attach continuation sheet 1A. This sub-total must include all experts.

PROJECT NUMBER	16. TOTAL		17. 1 <sup>st</sup> Annee		18. 2 <sup>nd</sup> Annee		19.		20.	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
EXPERTS (functional titles required)										
Sub-total-OPAS experts **										
ADMINISTRATIVE SUPPORT PERSONNEL										
Clerks, secretaries, drivers										
Freelance interpreters (non-UNDP projects)										
Sub-total-administrative support personnel										
VOLUNTEERS (functional titles required)										
Sub-total-UN VOLUNTEERS **										
Project travel	1	10.000		-	1	10.000				
Other personnel costs (including UNIDO staff mission costs)										
NATIONAL EXPERTS (functional titles required)										
Sub-total-National experts **										
Surrender prior years' obligations										
<b>TOTAL-PERSONNEL COMPONENT</b>	<b>47</b>	<b>425.000</b>	<b>27</b>	<b>235.000</b>	<b>20</b>	<b>190.000</b>				

Additional individual budget lines are required, check here  and attach continuation sheet 1A. These sub-totals must include budget lines listed on page 1A.

PROJECT NUMBER	16. TOTAL		17. 1 <sup>re</sup> Année		18. 2 <sup>me</sup> Année		19.		20.	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
<b>CONTRACTS</b>										
Subcontracts										
Surrender prior years' obligations										
<b>TOTAL-SUBCONTRACTS</b>										
<b>TRAINING</b>										
Individual fellowships										
Study tours; UNDP group training	12	40.000	6	20.000	6	20.000				
In-service training										
Non-UNDP group training										
Non-UNDP meetings										
Surrender prior years' obligations										
<b>TOTAL-TRAINING COMPONENT</b>	12	40.000	6	20.000	6	20.000				
<b>EQUIPMENT</b>										
Expendable equipment		10.000		5.000		5.000				
Non-expendable equipment		90.000		90.000		-				
Premises										
Surrender prior years' obligations										
<b>TOTAL-EQUIPMENT COMPONENT</b>		100.000		95.000		5.000				
<b>MISCELLANEOUS</b>										
Sundries		10.000		5.000		5.000				
Hospitality (non-UNDP projects)										
Support costs (CC and DC projects only)										
Surrender prior years' obligations										
<b>TOTAL-MISCELLANEOUS COMPONENT</b>		10.000		5.000		5.000				
<b>PROJECT TOTAL</b>	59	575.000	33	355.000	26	220.000				

Annexe: Actions relatives à l'environnement économique

1. Actualisation du Schéma-Directeur de l'Industrie au Mali: identification des secteurs et sous-secteurs porteurs (principalement par exploitation de documents et études existants) avec pour objectif principal de déboucher sur des projets concrets d'investissement et/ou idées de projet. Grande attention à prêter aux possibilités de développer les exportations.

Travail de mise à jour statistique d'ores et déjà engagé par la CAI, avec appui RFA. Etroite collaboration suggérée avec la RFA et la Banque Mondiale.

Ressource ONUDI (à déterminer en consultation avec les autres partenaires): un économiste industriel pour environ 2 mois. Coût: env. US\$ 20.000.

Résultats:

- clarification de la stratégie industrielle et détermination des priorités
- identification des secteurs et sous-secteurs porteurs
- préparation de quelque 100 fiches de projets/idées de projets

2. Actualisation de l'étude sur l'aménagement de zones industrielles, de manière à permettre au Gouvernement et autres intéressés éventuels (bailleurs de fonds) de prendre une décision quant aux sites à viabiliser.

Coordination étroite à prévoir avec la Banque Mondiale et/ou tout bailleur de fonds susceptible ultérieurement de financer l'exécution des travaux de viabilisation.

Ressource: un ingénieur et un économiste (positions pouvant être combinées en une personne) pour environ 2 mois/travail. Coût: US\$ 20.000.

Résultats:

- identification des sites à choisir pour décision gouvernementale
- rédaction de termes de référence pour étude de faisabilité et d'ingéniering détaillé.

3. Identification des besoins en matière de formation professionnelle dans le secteur industriel et des types de programmes ponctuels susceptibles de répondre rapidement à ces besoins.

Ressource: un expert en formation professionnelle, pour 1 mois environ. Coût: US\$ 10.000.

Résultat:

- recommandations quant à la mise en oeuvre de programmes spécifiques devant avoir un impact direct et immédiat sur le développement du secteur industriel.