



**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)

Distr. RESTREINTE

19067

DP/ID/SER.B/684  
2 mai 1991  
Original : FRANCAIS

DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

DP/MAU/87/007

MAURITANIE

Rapport final\*

établi pour le Gouvernement de Mauritanie par l'Organisation  
des Nations Unies pour le développement industriel,  
agent d'exécution pour le compte du Programme  
des Nations Unies pour le développement

Basé sur les travaux de M. R. Dabusti,  
conseiller technique principal

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Ivan de Pierpont,  
Service de l'infrastructure institutionnelle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

\* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

## TABLE DES MATIERES

S E C T I O N	Page
HISTORIQUE	3
DONNEES SYNTHETIQUES	4
A. Problème de développement et problèmes immédiats à résoudre	5
B. Produits obtenus et problèmes rencontrés	7
Produit 2.2.1.	7
Produit 2.2.2.	8
Produit 2.2.3.	10
Produit 2.2.4.	12
Produit 2.2.5.	13
Produit 2.2.6.	14
C. Objectifs atteints ou ayant des chances d'être atteints dans un proche avenir	16
Objectif de développement	16
Objectifs immédiats	16
D. Constatations et leçons à tirer	17
Au niveau du secteur industriel	17
Au niveau des unités de production et des projets industriels	18
Au niveau de la C.G.E.M.	19
Au niveau du projet	20
E. Recommandations	22
Au niveau du Gouvernement	22
Au niveau des unités de production et des projets industriels	24
Au niveau de la C.G.E.M.	26
Au niveau du projet	26

## TABLE DES ANNEXES

---

	Page
1. Rapports	30
2. Formation	33
3. Evaluation d'entreprises	34
4. Diagnostics et pré-diagnostics	35
5. Interventions spécifiques	36
6. Etudes de faisabilité	37
7. Information générale	38
8. Etudes sectorielles et régionales	39
9. Evaluation de coopératives	40

## HISTORIQUE

En 1984, la Confédération Générale des Employeurs de Mauritanie entama des démarches auprès du Bureau International du Travail en vue de formuler un projet d'assistance à cette organisation patronale.

Une première ébauche de document de projet fut soumise en 1985 au S.I.D.F.A. de l'ONUDI qui, avec la C.G.E.M., arrêtèrent la formulation finale.

Le projet fut l'objet d'une demande de financement au Programme des Nations Unies pour le Développement, qui l'a accordé en 1988.

La désignation de l'organisme d'exécution du Gouvernement fit l'objet de nombreuses et riches discussions, l'habitude -et le souhait de certains fonctionnaires intéressés par le projet- indiquaient un département de l'Administration, tandis que l'organisation patronale tenait à en assurer l'exécution.

La coïncidence d'une politique de désengagement de la part du Gouvernement Mauritanien avec le début de certaines actions en direction du secteur privé, de la part du PNUD, permit que la C.G.E.M. ait été finalement choisie pour exécuter le projet.

Il s'agissait d'une opération pilote, menée avec peu de ressources et en dehors des tutelles nationales traditionnelles des projets financés par le PNUD.

La C.G.E.M. a été très rigoureuse dans la sélection de l'assistance technique qui devait -selon la conception de l'organisation- réunir une solide expérience en entreprises privées avec une connaissance particulière des problèmes de développement et d'industrialisation du tiers monde.

Bien que cela ait pris un certain temps (plus d'une année s'est écoulée pour cette raison entre la signature et le démarrage du projet) la Confédération ne peut que se réjouir du choix fait en la matière.

En effet, l'équipe internationale -outre ses compétences professionnelles- a fait preuve d'une capacité d'intégration inattendue avec celle nationale ainsi qu'avec l'environnement en général.

Le projet a démarré en décembre 1988 et se termine le 31 décembre 1990. Ayant atteint tous ses objectifs, il est considéré comme un succès par les évaluations dont il fait l'objet et a permis à la C.G.E.M. de consolider sa capacité d'accueil et d'assistance aux entrepreneurs et promoteurs, ainsi que de réaliser des interventions directes en faveur d'entreprises privées, qu'ils soient ou non membres de l'organisation.

Le dynamisme, la disponibilité et l'intérêt de la contrepartie assurée par la C.G.E.M. ont été les facteurs essentiels de la réussite du projet.

**DONNEES SYNTHETIQUES**

---

N° et titre du projet: DP/MAU/87/007 Développement Secteur Privé

Date de démarrage du projet		Date d'achèvement du projet	
Prévue	Effective	Prévue	Effective
07/88	12/88	07/90	12/90

	Initial	Révision "E"
	-----	-----
Budget total USD	316.605	401.034
Contribution du PNUD USD	316.605	401.034

**Objectifs et fonction du projet**

**OBJECTIF 1**

Renforcer le cadre de support et de conseil général aux entreprises privées, nationales et étrangères et, principalement, aux PME.

**OBJECTIF 2**

Organiser, coordonner et faciliter une assistance directe aux entreprises pour l'amélioration de l'efficacité d'activités existantes et la promotion de nouvelles activités.

**FONCTION PREMIERE**

Appui direct.

## A. Problème de développement et problèmes immédiats à résoudre

### Problème de développement

Existence de déséquilibres macro-économiques dans le Pays et ralentissement des activités productives.

### Problèmes immédiats à résoudre

Quasi-inexistence de services de conseil et d'assistance aux opérateurs privés.

### Approche retenue par le document du projet

Deux approches ont été retenues pour résoudre les problèmes immédiats:

- 1) Le renforcement des capacités de la C.G.E.M. à assurer des fonctions permanentes d'assistance générale aux entreprises privées intervenant en Mauritanie.
- 2) L'organisation, la coordination et la facilitation de la fourniture de services de conseil spécifiques à des entreprises et des promoteurs privés.

Les problèmes immédiats ont été bien cernés par le projet. La deuxième approche pour les résoudre, prévue par le document du projet, a dû être modifiée comme conséquence de variations dans l'environnement .

En effet, il était prévu que ces services de conseil seraient fournis, notamment, par le mécanisme du S.T.A.S. mis en place par le PNUD et par le projet "Ressources humaines" financé par l'U.S.A.I.D. Une seule intervention du S.T.A.S. a pu se concrétiser pendant la durée du projet tandis que celui financé par l'U.S.A.I.D. touchait à sa fin lors du démarrage effectif du projet DP/MAU/87/007.

Les besoins pressants des entrepreneurs et des promoteurs privés et l'absence d'une option pouvant les satisfaire ont obligé l'équipe du projet à fournir directement, dans la plupart des cas, l'assistance qu'il n'était censé que de coordonner, organiser et faciliter.

La capacité d'assistance de la C.G.E.M. s'est vue, ainsi, plus largement renforcée que prévu car elle ne s'est pas limitée aux seules fonctions habituellement assurées par une fédération patronale mais elle a été en mesure de fournir de conseils en matière de production et de gestion, d'évaluer des projets et d'en étudier leur faisabilité, etc...

Le problème immédiat a été ainsi résolu, mais cette solution n'est -en partie- que temporaire: les interventions d'assistance spécifique réalisées par le projet n'ont pas pu être accompagnées d'une formation sur le tas du personnel national en ces matières car ni l'action de formation ni le personnel ayant le profil requis n'en étaient prévus. Cela se justifie par le fait que la fonction première du projet était d'appui direct et par la diversité de spécialités requises lors des interventions.

Au vu de ces constatations et afin de renforcer les activités de l'équipe du projet, le budget de ce dernier fut légèrement augmenté pour inclure 0,5 H/M de consultants.

L'ONUDI a, en outre, fourni à la C.G.E.M. le logiciel COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) qui facilite et accélère le travail des analystes financiers et des économistes industriels. Il s'agit d'un outil très flexible, permettant la réalisation d'évaluations économiques de projets d'investissement industriel, d'études d'opportunité, de pré-faisabilité et de faisabilité.



## B. Produits obtenus et problèmes rencontrés

### Produit 2.2.1.

Système documentaire sur le cadre institutionnel et réglementaire régissant l'activité privée (fiscalité, code des investissements, droits de réglementation du travail).

#### ACTIVITE

- 1.1.1. Diagnostic et évaluation du système documentaire existant, définition des éventuelles modifications à y apporter; élaboration et mise en place de procédures de collecte, de traitement, de classement et de diffusion de cette documentation.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/88	06/89	01/90	09/90

- 1.1.2. Mise à jour régulière de la documentation et fourniture d'assistance aux utilisateurs; formation d'un cadre de contrepartie.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/88	01/90*	12/88	12/90*

Le recrutement d'un Expert National (fait avant arrivée CTP) a posé des problèmes car son profil ne correspondait pas à celui recherché.

Le poste est resté vacant depuis 06/89 par manque de candidats ayant le profil requis (documentaliste-statisticien).

En dépit de ces problèmes, le produit a été obtenu grâce à l'effort conjugué du personnel du projet et de la C.G.E.M. Des améliorations en matière de classement de la documentation non informatisée restent à apporter, mais elles ne constituent pas un problème majeur pour son exploitation.

L'activité de mise à jour doit continuer d'être assurée, afin de sauvegarder les acquis en la matière et de maintenir le service opérationnel.

## Projet 2.2.2.

Système d'information et de statistiques d'intérêt général pour les opérateurs privés (statistiques de production et d'importation, de coûts des facteurs de production...).

### ACTIVITE

- 1.2.1. Diagnostic et évaluation des systèmes existants d'information et de statistiques générales; repérage des sources d'information; identification des besoins des entreprises privées et conception générale d'un système pour la CGEM.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/88	12/88	03/89	02/90

- 1.2.2. Constitution d'une première base d'identification par transfert de systèmes déjà existants (cf Projet PNUD/CNUDI du Ministère de Commerce); exploitation et mise à jour du système, fourniture d'assistance aux utilisateurs (entreprise industrielle); formation d'un cadre de contrepartie.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/89	01/90*	06/89	12/90*

Les données statistiques (pouvant intéresser les promoteurs) disponibles au niveau du Service des Statistiques Courantes, du Service de la Comptabilité National de la Direction des Finances (Ministère des Finances) et de la Direction des Douanes ont été saisies dans une banque de données informatisée.

D'autres données ont été obtenues par une enquête menée auprès des industries en collaboration avec le Projet Régional de Gestion Financière au Sahel (USAID) et la Fédération des Industries et des Mines.

Le document "Le secteur industriel manufacturier en R.I.M." -édité par le projet- présente non seulement une compilation de ces données, mais aussi des élaborations statistiques, des analyses et des recommandations en matière de politique industrielle.

Le système conçu pour la CGEM consiste en une base de données informatisée, pouvant être présentée avec ou sans traitement spécifique.

Le produit a, donc, été obtenu, bien qu'un problème se pose pour l'avenir:

La prévision de recruter un Expert National documentaliste/statisticien n'a pas pu se concrétiser pour les raisons exposées dans les pages relatives au produit précédent.

La C.G.E.M. ne comptait pas -ni ne compte- parmi son personnel, de statisticien pouvant assurer l'exploitation du système qui requiert, en outre, de connaissances en matière d'utilisation de programmes informatiques.

Cela pose le problème, après la fin du projet, de la mise à jour et de l'extension de la base de données, d'une part, ainsi que -d'autre part- des éventuels traitements de ces dernières, pour satisfaire des besoins spécifiques autres que ceux auxquels le projet a fait face jusqu'à présent.

Le problème du documentaliste étant résolu, il faut reconnaître que la présence d'un statisticien à plein temps ne se justifie absolument pas. Cette fonction, en complément d'autres qui seront exposées dans le présent rapport, peut être assurée par un cadre national économiste ayant reçu une formation sur le tas.

Produit 2.2.3.

Portefeuille d'opportunités de financement.

ACTIVITE

1.3.1. Diagnostic et évaluation de la situation existante en matière de banques de projets; définition de la structure du portefeuille à créer et procédures de gestion de ce portefeuille; mise à point de protocoles de coopération avec différents organismes nationaux.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/88	12/88	06/89	04/90

1.3.2. Constitution du portefeuille à partir des services existants (cf. projet d'assistance au MLM financé par la Banque Mondiale); mise à jour du portefeuille, fourniture d'assistance aux utilisateurs; formation d'un cadre de contrepartie nationale.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/89	01/90*	12/88	12/90*

Le produit a été obtenu par la constitution d'une base de données informatique où ont été saisies les données relatives aux projets présentés à l'Union des Banques pour le Développement, à la Table Ronde pour le Développement du Tiris Zemmour, à la C.G.E.M. et à ceux identifiés par le projet.

Les données relatives aux lignes de crédit disponibles ont également été saisies.

Le produit est couramment présenté aux organismes nationaux, bilatéraux et multilatéraux concernés.

Le projet a, en outre, établi un dossier type pour les demandes de financement.

Des facteurs inhérents à l'environnement dans lequel le projet s'est déroulé ont posé certains problèmes dans l'obtention du produit sans pour autant l'empêcher.

Il s'agit notamment du départ définitif des responsables du suivi des lignes de crédit au niveau de l'U.B.D. et du Ministère des Finances. Leurs remplaçants ont mis un certain temps pour maîtriser l'ensemble des données. L'information disponible risque de ne pas être complète, certaines opportunités de financement pouvant être ignorées par le projet.

Cependant, les activités d'assistance aux promoteurs dans l'élaboration des dossiers de demande de financement se sont déroulées à la satisfaction des utilisateurs et ont abouti à la prise en charge des activités de marketing d'un entrepreneur par le projet CNUCED/CCI MAU/50/27, à l'obtention du financement recherché pour deux projets et au lancement de deux projets en autofinancement.

#### Produit 2.2.4.

Mécanisme de support et de consultation avec des organismes nationaux ou internationaux (tels que l'APDF, la PROPARCO) intervenant dans la promotion de l'investissement privé.

#### ACTIVITE

- 1.4.1. Repérage des organismes nationaux ou internationaux, bilatéraux ou multilatéraux, susceptibles d'intervenir en Mauritanie pour la promotion des investissements; définition des modalités de coopération; conclusion, le cas échéant, de protocoles d'accord.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
07/88	12/88	07/89	12/89

- 1.4.2. Sensibilisation des entreprises et promoteurs privés sur les opportunités affectées; support et assistance aux organismes mentionnés en 2.3.7. dans leurs actions en Mauritanie.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/89	01/90*	02/89	12/90*

La C.G.E.M. s'est doté, avec l'aide du projet, du mécanisme de support défini par le produit. Les activités de repérage des organismes concernés, ainsi que celles de sensibilisation, support et assistance devraient se poursuivre après la fin du projet. En effet, des principes d'accords ont été établis mais doivent encore se concrétiser, tandis que l'identification d'organismes qui démarrent ses activités et de promoteurs nécessitant leur appui est permanente.

Des problèmes qui n'ont pas pu se résoudre à cause de l'absence de suite de la part de l'organisme concerné (l'APDF) se sont présentés dans une intervention de support.

Produit 2.2.5.

40 évaluations et pré-diagnostic généraux visant à définir de façon détaillée les besoins spécifiques d'assistance technique et les modalités de fourniture de cette assistance.

ACTIVITE

2.1.1. Diagnostic et évaluation de la situation actuelle; définition de la nature des besoins les plus importants et/ou les plus répétitifs; élaboration d'un programme d'interventions et de sensibilisation des entreprises et des promoteurs privés; élaboration et mise en place des procédures d'intervention.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
01/88	12/88	01/89	12/89

2.1.2. Exécution de pré-diagnostic pour la définition d'interventions spécifiques; élaboration des termes de référence pour des consultants à court terme; follow-up des recommandations formulées par ces consultants.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
-----	-----	-----	-----
06/88	01/90*	06/89	12/90*

Produit très largement obtenu: contre 40 évaluations et pré-diagnostic prévus, 180 ont été réalisés (43 évaluations d'entreprises, 13 pré-diagnostic, 1 diagnostic approfondi, 123 évaluations de coopératives).

Le seul problème qui s'est présenté est le surdimensionnement de la demande et -par conséquent- de nombreuses requêtes n'ont pas pu être satisfaites.

Il s'agit d'un travail de base pour l'assainissement, le redressement et la formation à la gestion auprès du secteur productif qui requiert une équipe pluridisciplinaire, dont ses membres doivent être dotés d'une très solide expérience réussie dans les différents domaines où ils interviennent.

Il est vivement conseillé de continuer ces actions, conjointement avec celles relatives au produit suivant, étant un des rares moyens de continuer le développement du secteur par l'amélioration de son efficacité actuelle et par l'élaboration, l'étude et la concrétisation de nouveaux projets d'unités de production.

Produit 2.2.6.

25 prestations de services de conseil, d'étude ou d'assistance réalisés de façon spécifique et faisant l'objet d'une certaine rémunération dont:

- 10 réalisés à travers le mécanisme du STAS.
- 15 réalisés à partir du concours apporté par l'USAID à la CGEM.

2.2.1. Mobilisation de l'expertise STAS selon les procédures en vigueur; intervention de cette expertise.

Dates prévues		Dates effectives	
Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
01/89	01/90*	06/89	12/90*

Le produit a été obtenu non seulement au delà des prévisions quantitatives (27 interventions ont été faites plus deux études sectorielles requises par ces interventions) mais aussi par une expertise différente de celle prévue:

ORGANISME	PREVUES	REALISEES	DIFFERENCE
S.T.A.S.	10	1	-9
USAID/Ress. Humaines	15	0	-15
USAID/Gestion Financ.	0	5	+5
Consultants MAU/87/007	0	4	+4
Equipe MAU/87/007	0	19	+19

Plusieurs problèmes se sont posés pour l'obtention de ce produit:

- \* Les conditions d'accès à l'expertise du système S.T.A.S. et la grande lenteur constatée pour l'obtenir.
- \* La fin du projet USAID/Ressources Humaines à peu près en même temps que le projet MAU/87/007 démarrait.
- \* Le surdimensionnement de la demande. Dans ce sens, de nombreuses requêtes n'ont pas pu être satisfaites et des interventions spécifiques identifiées n'ont pas pu se réaliser.
- \* L'équipe du projet a été contrainte de faire face, avec peu de moyens matériels -supplées par un effort de travail difficilement soutenable- aux demandes d'intervention et ce, sans faire appel à d'autres expertises.

Il s'agit d'un travail qui suit logiquement celui détaillé pour le produit 2.2.5. permettant l'assainissement, le redressement et la formation à la gestion auprès du secteur productif. De même, il requiert la disponibilité d'une équipe pluridisciplinaire, composée d'un personnel doté d'une très solide expérience réussie dans les différents domaines où ils sont appelés à intervenir.



Tel que signalé dans le commentaire au produit précédent, il est vivement conseillé de continuer ces actions, conjointement avec celles relatives au produit sus-cité et pour les mêmes raisons: il s'agit un des rares moyens de continuer le développement du secteur par l'amélioration de son efficacité actuelle et par l'élaboration, l'étude et la concrétisation de nouveaux projets d'unités de production.

C.. Objectifs atteints ou ayant des chances d'être atteints dans un proche avenir

Objectif de développement

Restaurer les grands équilibres macro-économiques du pays et relancer, sur des bases assainies, les activités productives.

La concrétisation de certains projets, la rentabilisation de quelques industries et l'amélioration de l'efficacité d'autres contribue positivement à la réalisation de l'objectif de développement.

Objectifs immédiats

Tel que signalé dans l'évaluation du projet organisée à l'initiative du bureau local du PNUD, si l'on s'en tient aux seules critères de succès prévus par les rédacteurs du document du projet, force est de constater que le projet MAU/87/007 est un succès incontestable car il a atteint tous ses objectifs.

Certaines remarques, contenues aussi dans le document sus-cité, sont à signaler lors de l'analyse de chacun des objectifs immédiats.

**OBJECTIF 1**

Renforcer le cadre de support et de conseil général aux entreprises privées, nationales et étrangères et, principalement, aux PME.

La formulation de cet objectif semble contradictoire avec la fonction principale du projet, qui est l'appui direct. En effet, le renforcement des capacités de support et de conseil de la C.G.E.M. ne doit pas être limité dans le temps par la durée du projet.

Des recommandations permettant d'étendre la portée de cet objectif son formulées lors de l'analyse du produit 2.2.2., qui en est le principal concerné.

**OBJECTIF 2**

Organiser, coordonner et faciliter une assistance directe aux entreprises pour l'amélioration de l'efficacité d'activités existantes et la promotion de nouvelles activités.

Cet objectif a été atteint sans aucune réserve. Il est, cependant, à noter que les besoins en la matière son tellement vastes que -en dépit du fait que les produits afférents (N° 2.2.5. et 2.2.6.) ont été largement plus grands que prévus- la continuité de cette action et le suivi de celles entreprises s'imposent.

## D. Constatations et leçons à tirer

### Au niveau du secteur industriel

Les principales constatations retirées sur base des observations et des expériences réalisées dans le cadre du projet ainsi que celles du diagnostic approfondi du secteur, posé dans le document édité en juin 1989 "Le Secteur Industriel Manufacturier en R.I.M." sont résumées dans les paragraphes suivants.

Le processus d'industrialisation en Mauritanie est récent. En effet, le secteur a commencé à se développer vers la fin des années soixante dix, avec la création de certaines entreprises comme la Ciprochimie, la M.I.E., la Recogim et d'autres unités de production.

Ce processus d'industrialisation reste encore très faible par rapport aux autres secteurs de l'économie nationale (9% du PIB global) en raison, notamment, des éléments suivants:

- L'inexistence d'articulations inter et intra-sectorielles.
- L'absence de planification précédant les actions d'industrialisation.
- La légèreté de l'industrie, ce qui la rendre fragile.
- Le choix de technologies non appropriées ou insuffisante.
- La formation insuffisante des ressources humaines.

La conséquence sur les exportations du pays est qu'elles ne concernent que des produits primaires (pêche et ressources minières).

Cela ne permet pas d'assurer des ré-investissement dans l'industrie, qui est tributaire des produits d'importation.

Ainsi, et contrairement à l'idée que la substitution des produits d'importation est déjà assurée par les moyennes et grandes entreprises, l'approvisionnement du marché local est encore dépendant des importations, particulièrement de produits alimentaires.

L'insuffisance de technologie semble liée, surtout, au faible niveau des investissements directs étrangers dans le secteur industriel, pouvant assurer le transfert de technologies et aussi l'augmentation de l'efficacité et de la compétitivité.

Il est à noter que l'absence de statistiques fiables handicape une bonne exploitation des données et provoque, parfois, des estimations erronées qui n'expriment pas la situation réelle de l'industrie manufacturière.

Un cadre institutionnel trop lourd et une politique fiscale peu incitatrice, dans certains cas plus à cause des démarches bureaucratiques que de la pression fiscale, la méconnaissance des procédures et des règles élémentaires de gestion, font que de nombreuses petites entreprises risquent de rester dans le secteur informel.

Cette situation doit être remédiée car leur participation dans l'économie -notamment au niveau de l'emploi et fiscal- peut être non négligeable malgré que, à l'heure actuelle, ce groupe n'a pas une productivité acceptable, il est peu efficace et l'investissement est très réduit.

Il ne semble pas que l'Etat, lors de l'exécution des programmes d'investissements publics, articule ses achats avec les possibilités offertes par l'industrie manufacturière nationale, articulation qui pourrait constituer un appui réel aux activités du secteur et augmenter, comme résultat immédiat, l'utilisation de la capacité installée.

#### Au niveau des unités de production et des projets industriels

Parmi les constatations faites lors des différentes interventions auprès de ces unités, un problème commun à la plupart des projets industriels en R.I.M. a été identifié: une mauvaise conception initiale qui provoque un faible ou nul rendement des investissements à conséquence de:

- La surestimation de l'investissement entraînant une capacité de production très au dessus des besoins du marché, constatée par le fait que -en général- les usines tournent très au dessous de la moitié de leur puissance installée. L'absence de compétences locales en matière d'études de marché en est une des causes.
- Le choix de technologies et d'équipements souvent inadaptés à la réalité Mauritanienne, ce qui a provoqué des coûts de production élevés et de produits peu ou pas compétitifs.
- Une mauvaise évaluation des besoins financiers, notamment en fonds de roulement, permettant le fonctionnement régulier des unités de production.
- Des faiblesses en matière de gestion (générale, prévisionnelle, de la production, financière, de la maintenance...).
- Des sérieuses difficultés d'accès au crédit pour les nouveaux promoteurs.

Il faut tenir compte du fait que l'industriel Mauritanien constitue la première génération d'industriels et, partant, toute expérience en la matière lui est nouvelle.

Cela implique une contrainte à faire des expériences sans encadrement ni orientations et est la raison principale de l'absence d'expertise nationale en matière de gestion industrielle, de conception, d'évaluation et de suivi de projets industriels.

Ainsi, l'activité "assistance aux promoteurs" -prévue comme une des tâches du projet MAU/87/007- n'a pas pu rester limitée à l'élaboration de dossiers "bancables" mais elle a dû s'étendre à la conception de tout le projet à partir d'une idée. En général, le promoteur ne parvient pas à chiffrer ni à exprimer cette "idée" dans le langage des institutions financières ni dans celui des organismes de développement.

Des requêtes urgentes continuent à parvenir au projet, tant de la part des entrepreneurs existants que potentiels, et l'obligent à avoir des activités plus importantes et plus techniques que prévu.

En effet, la rentabilisation des unités existantes passe par une amélioration générale des techniques de gestion (notamment générale, de la production et de la maintenance), tâche pour laquelle les entrepreneurs manifestent n'avoir d'autre possibilité d'assistance que celle du projet MAU/87/007.

De même, outre la conception, la formulation, l'évaluation et l'analyse de la faisabilité des projets, il est aussi demandé d'aider directement les entreprises quand elles installent leurs équipements et quand elles démarrent de nouvelles activités.

En sus de ces requêtes, les constatations faites sur le terrain, notamment celles relatives aux faiblesses en matière de gestion, mettent en évidence le besoin d'approfondir l'assistance et la formation des privés en la matière.

#### Au niveau de la C.G.E.M.

Le projet MAU/87/007 est un de rares projets financés par le PNUD ayant comme tutelle une organisation privée au lieu, tel qu'habituellement, de l'Administration Publique.

L'expérience a été concluante. Le succès du projet ne s'explique pas seulement par le dynamisme de l'équipe qui le constitue, mais aussi par la disponibilité, l'efficacité et la célérité de réaction de l'organisation auprès de laquelle elle travaille.

Il est à souligner que la contrepartie assignée à la C.G.E.M. par le document de projet a été très largement dépassée tant en moyens humains que matériels.

En effet, le projet a été renforcé par la mise à disposition -non prévue originalement- d'experts nationaux oeuvrant à la C.G.E.M., de matériel informatique (qui a plus que doublé la capacité installée), de matériel et équipements de bureau, etc...

La direction du projet ne s'est jamais vue confrontée à des tentatives de détournement des ressources, ni à des absences de son personnel, ni à l'utilisation des moyens disponibles à des fins autres que ceux assignés au projet.

La conjonction de ces éléments et l'excellente entente entre le personnel national et international -affecté ou non au projet- ont permis la réalisation d'un volume d'activités beaucoup plus grand que prévu, dans certains cas, sans les moyens prévus.

Cela n'empêche pas de signaler que, tellement vastes ont été les domaines d'intervention du projet, il serait présomptueux de prétendre que les cadres nationaux ont atteint le niveau d'expérience et de connaissances du personnel international en matière de gestion industrielle.

En effet l'existence du projet a fait que la capacité d'assistance de la C.G.E.M. ait été plus largement renforcée que prévu, car elle est allée au delà des seules fonctions habituellement assurées par une fédération patronale.

Les interventions d'assistance spécifique réalisées par le projet n'ont pas pu, dans tous les cas, être accompagnées d'une formation sur le tas du personnel national: ni l'action de formation ni le personnel ayant le profil requis n'en étaient prévus. Cela se justifie par le fait que la fonction première du projet était d'appui direct et par la diversité de spécialités requises lors des interventions.

Le poste d'Expert National documentaliste-statisticien ayant de connaissances en informatique, est resté vacant depuis juin 1989 par manque de candidats ayant le profil requis.

Bien que le produit escompté soit réalisé, cela pose le problème -après la fin du projet- de la mise à jour et de l'extension de la base de données statistiques informatisée et des éventuels traitements de ces dernières, pour satisfaire des besoins spécifiques, autres que ceux auxquels le projet a fait face.

En effet: la C.G.E.M. ne compte pas, parmi son personnel, de statisticien pouvant assurer l'exploitation du système.

#### Au niveau du projet

Quoique le document du projet ne l'indique pas ainsi, il s'agit d'un projet pilote qui, dans son exécution, a mis en évidence la nécessité de réaliser des produits bien plus grands que prévus; de considérer d'autres qui, n'étant pas prévus, ont dû être réalisés et ont impliqué (et continuent de le faire) des activités supplémentaires.

Les besoins pressants des entrepreneurs et des promoteurs privés et l'absence d'une option pouvant les satisfaire ont obligé l'équipe du projet à fournir directement, dans la plupart des cas, l'assistance qu'il n'était censé que de coordonner, organiser et faciliter.

Le nombreuses requêtes d'assistance, de même que des interventions spécifiques identifiées, n'ont pas pu être satisfaites à cause de l'existence d'une demande supérieur à celle prévue lors de la conception du projet et aux difficultés trouvées pour recourir à l'expertise prévue par le document du projet, notamment:

- Les conditions d'accès à l'expertise du système S.T.A.S. et la grande lenteur constatée pour l'obtenir.
- La fin du projet USAID/Ressources Humaines contemporaine au démarrage du projet.

Les constatations détaillées dans ce rapport coïncident avec le rapport d'évaluation de l'impact du projet, réalisé à l'initiative du PNUD, au mois de juin 1990:

Tous les promoteurs continuent à recourir au projet pour recevoir des services de conseil en évaluation de projets, en gestion et en assistance technique spécialisée.

Cela signifie que les besoins qui ont été à la base de la formulation du projet subsistent dans une large mesure.

L'impact du projet dans le développement des activités des promoteurs a été apprécié comme "très important" -40% des réponses- ou "important" (60% des réponses).

## E. Recommandations

### AU NIVEAU DU GOUVERNEMENT

Les décisions politiques en matière d'industrialisation doivent être conciliées avec la maîtrise des données relatives à la société, c'est-à-dire, évaluer les besoins, les possibilités et les capacités des populations afin de prendre des décisions en conséquence.

La politique de substitution des importations devrait être repensée et reprise mais en mettant l'accent sur l'efficacité, sur la rentabilité et sur l'intégration des unités de production.

Pour bien cerner et -par la suite- aborder les problèmes de développement, l'un des principaux instruments est la maîtrise de l'information et des statistiques, sans laquelle l'analyse et la prise des mesures ne parviendront pas à être fondées.

C'est pour cela qu'il est vivement conseillé, en particulier aux institutions chargées de l'élaboration des statistiques et dans le but d'assurer des statistiques fiables, qu'une classification unique soit adoptée.

A cet effet, la classification universellement admise dans le domaine industriel est la C.I.T.I. (Classification Internationale par Type d'Industrie), dont la partie relative aux industries manufacturières est incluse dans le rapport "Le Secteur Industriel Manufacturier en R.I.M."

Le même document présente une première ébauche de classification de l'industrie mauritanienne, suivant les critères de la C.I.T.I. Etablie sur base du peu des données disponibles -et pas toujours coïncidentes- elle ne constitue qu'une base de départ à améliorer au fur et à mesure de la saisie de données plus fiables et actualisées.

Le besoin de réaliser une action de planification industrielle préalable à celles d'industrialisation a été signalé tout au long de la durée du projet.

Une fois de plus, l'attention du Gouvernement est attirée sur la nécessité de se doter de cet outil de travail, seule base permettant la conception de projets ayant une rentabilité durable, des caractéristiques de complémentarité et capables de s'intégrer; -en résumé- de créer un tissu industriel.

Une attention particulière devrait être réservée au secteur des petites entreprises, par une assistance permettant leur intégration dans le circuit formel de l'activité économique nationale en l'appuyant en matière d'accès au crédit, formation etc...

La protection des industries nationales en cas de concurrence déloyale par des produits d'importation est prévue par le Code des Investissements. Cependant, pour de différentes raisons parmi lesquelles il faut signaler la complexité du système, cette protection n'est pas appliquée.



L'adoption du libéralisme en matière de politique économique, ne doit pas être interprété comme étant limité aux seuls principes d'ouverture des marchés et de suppression de toute barrière.

Une certaine protection pendant la période de démarrage d'un projet industriel ne va pas à l'encontre d'une politique économique libérale. Les pays industrialisés qui préconisent l'élimination de toute barrière, de toute protection, maintiennent en vigueur des réglementations protectionnistes, arrivant même à interdire l'importation de certains produits, et subventionnent les exportations qui -autrement- ne pourraient pas être concurrentielles.

Il ne s'agit pas de protéger l'inefficacité mais de "permettre à l'enfant d'apprendre à marcher avant de l'inscrire dans une course".

Dans cet ordre d'idées, l'application des programmes d'ajustement structurel -qui visent la solution d'un problème immédiat- doit être impérativement accompagnée d'une "gestion stratégique du développement".

Cette notion semble, à l'heure actuelle, admise par la Banque Mondiale qui aurait conclu des accords avec l'ONUDI afin d'éviter les effets pervers que -à terme- ces programmes ont sur l'industrie des pays en développement.

Toujours dans le même sens, une actualisation du Code des Investissements semble nécessaire afin d'assouplir certaines dispositions et d'attirer les investissements étrangers qui, à l'heure actuelle, se font ailleurs en raison des conditions plus avantageuses qui sont offertes.

Il faudra, si cela se fait, faire un effort de concertation avec le secteur privé (industriels et promoteurs) pour aboutir à un cadre réglementaire approprié et tenant compte des réalités locales, non limité à un texte administratif faisant abstraction de l'avis de ceux auxquels il est censé d'encourager.

Les entreprises d'Etat et celles d'économie mixte où ont été faits de gros investissements qui se sont révélés non rentables, doivent faire l'objet de mesures de réhabilitation -lorsque cela est possible- de restructuration ou de liquidation.

L'amélioration de la formation des ressources humaines est un très vaste domaine qui concerne plusieurs Départements de l'Etat. Il ne s'agit pas ici de poser le diagnostic du système d'enseignement, mais son inadéquation au marché de la main d'oeuvre est couramment admise.

Le développement de l'enseignement technique, l'application de programmes d'études strictement adaptés à la Mauritanie et à ses réalités, constituent un seuil qui -à ce jour- ressemble davantage à un but.

En matière fiscale, l'I.M.F. devrait être modifié pour encourager la génération de valeur ajoutée et, partant, d'emplois.

De même, la méthode d'admission temporaire des matières premières importées -rentrant dans la fabrication des produits destinés à l'exportation- devrait être conçue de manière à éviter qu'elle constitue une taxe de plus à cause du coût financier qu'elle implique.

Une ouverture vers le secteur des micro-entreprises est indispensable pour les intégrer dans le circuit formel de l'économie nationale. L'image que ce secteur a de l'Administration -même des structures théoriquement d'appui- est plus celle du percepteur (d'impôts ou de "avantages liés à la fonction") que celle de quelqu'un qui est là pour l'assister.

Des liens plus étroits entre le Ministère de l'Industrie et, par exemple, la C.G.E.M. (non pas au niveau des dirigeants, car il existent et sont très solides, mais au niveau des cadres), une distribution des tâches d'assistance et d'encadrement, une collaboration plus étroite et l'abandon de la notion de "concourant" entre membres de ces organismes permettraient la création d'un climat plus favorable aux consultations des promoteurs.

En matière de crédit, le principe universellement appliqué par les banques de ne prêter de l'argent qu'à ce qui en ont est particulièrement exacerbé en Mauritanie.

La libéralisation du système bancaire ne semble pas, par conséquent, être la mesure qui résoudra tous les problèmes dans ce domaine.

L'organisme qui a pour vocation le financement du développement est l'U.B.D. mais -outre la faiblesse de ses ressources- la lenteur constatée dans le traitement des dossiers de demande de financement et une certaine "fonctionnarisation" de son personnel rendent ses interventions inopportunes, voire, inutiles.

La captation de l'épargne par l'offre de taux d'intérêt positifs n'est pas certaine, très nombreux sont ceux qui, par principes religieux, refusent cette notion sans compter ceux qui -simplement- n'ont pas confiance dans le système bancaire.

Des approches nouvelles sont, donc, à envisager. Il ne s'agit pas de décréter un système institutionnel mais de créer des organisations de base, de les relier et -à terme- de les fédérer dans un organisme financier qui pourra être représentatif au niveau institutionnel.

Ces organisations de base peuvent être du type des sociétés de caution mutuelle (selon le mode de fonctionnement des "tontines"), des sociétés de capital-risque, etc...

Pour terminer, il est vivement recommandé au Ministère de l'Industrie d'obtenir un formateur permettant de rentabiliser l'outil dont il s'est doté, avec l'appui de l'ONUDI, qui est le système COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting). La non utilisation de ce logiciel par manque de maîtrise de l'outil, est un gaspillage que la Mauritanie ne peut pas se permettre.

#### Au niveau des unités de production et des projets industriels

Un accent particulier doit être mis, au départ, dans l'évaluation d'un projet industriel de n'importe quelle taille qu'il soit.

Le lancement de toute action doit être précédé d'une analyse de la faisabilité du projet et d'une évaluation précise des besoins immédiats et après sa mise en marche.

Les problèmes posés par les unités non rentables, par la non prévision du fonds de roulement, par les mauvaises estimations du marché, etc... seront ainsi cernés de manière, soit de prendre des mesures en temps voulu, soit de viser une activité différente si celle envisagée se révèle sans avenir.

A un stade plus avancé, dans le cas des unités existantes, les principaux outils de gestion (comptabilité générale et analytique, gestion prévisionnelle, audit interne, tableau de bord) doivent être appréciés dans toute son utilité -d'une part- et maniés en connaisseur par l'entrepreneur. Ainsi, la comptabilité générale, par exemple, ne sera plus considérée comme une contrainte légale mais comme un élément d'information, permettant le suivi de l'affaire et la prise de décisions.

En raison de la jeunesse du secteur industriel, promoteurs et entrepreneurs sont -souvent- confrontés à la méconnaissance de tout ce qui peut fonctionner comme indicateur tant lors de la conception que de l'exécution d'un projet.

L'appel à des services de conseil extérieurs à l'affaire peut être, dans certains cas, la solution à ce problème.

Il est vrai que, dans une petite entreprise, la décision de faire appel à un ingénieur-conseil peut être difficile à prendre. Le propriétaire peut estimer que le service est trop coûteux; souvent il ne voit pas clairement comment, dans sa situation particulière, il pourrait collaborer avec quelqu'un venant de l'extérieur.

Malgré tout, un nombre croissant de petites entreprises à la fois dans les pays industrialisés et dans ceux en voie de développement en font appel. Cela se doit, notamment, à la prise de conscience -de la part du promoteur- des économies notoires que cette intervention peut générer.

Ainsi, l'appel au conseil extérieur en matière d'évaluation de projets, de choix de technologies et de gestion, devrait être une notion beaucoup plus étendue et ancrée dans la mentalité des promoteurs Mauritanien.

#### Au niveau de la C.G.E.M.

Des améliorations en matière de classement de la documentation non informatisée restent à apporter.

Dans le même sens, l'activité de mise à jour doit continuer d'être assurée, afin de sauvegarder les acquis en la matière et de les maintenir opérationnels.

En matière de statistiques, les mêmes notions sont d'application.

Dans les deux cas, la présence d'un cadre consacré à plein temps à ces tâches ne se justifie absolument pas. Ces fonctions, en complément de celles d'évaluation de projets et de coordination des actions de conseil et d'assistance, peuvent être assurées par un cadre national formé en économie ou en gestion, ayant reçu une formation sur le tas.

Cela permettra de capitaliser davantage la présence du projet MAU/87/007 et de maintenir des capacités d'assistance et de conseil qui -bien que dépassant le cadre d'un syndicat patronal- font cruellement défaut dans le pays.

#### Au niveau du projet

La consolidation des acquis du projet requiert le maintien de certaines activités qui pourraient faire l'objet d'une nouvelle phase dans son exécution ainsi que la détermination de nouveaux objectifs.

Les constatations faites sur le terrain, notamment celles relatives aux faiblesses en matière d'évaluation de projets, de gestion et de choix de technologies, mettent en évidence le besoin d'approfondir l'assistance technique et la formation des privés en la matière.

En outre, il est nécessaire de renforcer davantage la formation des cadres nationaux qui travaillent pour le projet, car les interventions dans les différentes catégories d'entreprises (des micro-entreprises aux grandes usines) demandent de plus en plus d'expérience et de connaissances en matière de technologie industrielle, gestion et informatique.

La réalisation de pré-diagnostic généraux permet non seulement l'identification des besoins spécifiques en matière d'assistance technique mais il implique, en même temps, la formulation de conseils généraux en matière de gestion qui ont un effet immédiat sur l'efficacité de l'affaire.

Cependant, il ne s'agit que d'une première approche à l'assainissement, au redressement et à la formation à la gestion du secteur productif.

Il est vivement conseillé de continuer ces actions qui contribuent, de manière notoire, à développer le secteur privé par l'amélioration de son efficacité actuelle.

La prestation de services de conseil, d'études ou d'assistance spécifique est un travail qui suit logiquement celui détaillé ci-dessus.

Il complète l'identification des besoins par la réalisation d'actions approfondies d'assainissement, de redressement et de formation à la gestion auprès du secteur productif.

Il est vivement conseillé de continuer ces actions, conjointement avec celles sus-citées et ce, pour les mêmes raisons: il s'agit d'un des rares moyens de continuer le développement du secteur par l'amélioration de son efficacité actuelle et par l'élaboration, l'étude et la concrétisation de nouveaux projets d'unités de production.

Les recommandations précédentes mettent en évidence le besoin de disposer, dans une éventuelle nouvelle phase, d'une équipe pluridisciplinaire, composée d'un personnel doté d'une très solide expérience réussie dans les différents domaines où ils est appelé à intervenir.

L'équipe comprenant une expertise nationale et internationale devrait combler les lacunes constatées et -en même temps- faire face aux requêtes d'assistance.

L'inclusion d'au moins un cadre national économiste ou ayant une formation en gestion, affecté en permanence au projet, devrait permettre d'accroître son expérience en matière de diagnostic d'entreprises, d'élaborations statistiques et d'évaluation de projets.

Une expertise internationale capable d'assurer l'amélioration des statistiques disponibles, la réalisation d'études de marché et de montages financiers pour aboutir à la réalisation d'études de faisabilité basées sur des données réelles devrait faire partie de l'équipe.

Le cadre national cité ci-haut devrait travailler en étroite collaboration avec cet expert, afin de compléter sur le tas ses connaissances en la matière.

Un nombre plus grand de consultants à court terme devrait être prévu pour les interventions spécifiques où des connaissances pointues sont requises.

La participation ponctuelle d'autres cadres nationaux lors des interventions spécifiques et en fonction du domaine d'intervention, permettrait d'étendre les actions de formation sur le tas à de nationaux ne faisant pas partie du staff de la C.G.E.M.

Ils pourraient provenir du Ministère de l'Industrie, des bureaux d'études locaux, des entreprises, de l'université, etc...

En sus, il est souhaitable de renforcer la base des données industrielles par la mise à disposition de la C.G.E.M. du logiciel INTIE mis au point par l'ONUUDI. Ceci devrait être accompagné d'une augmentation des moyens informatiques disponibles.

L'appui aux P.M.E. et aux micro-entreprises pourrait se concrétiser par le lancement d'une centrale de services qui -à moindre coût- pourrait assurer les services communs requis pour leur fonctionnement.

Le projet constitue un cadre idéal pour cette initiative car il participerait ainsi, non seulement à la conception à l'évaluation et au lancement du projet, mais aussi il pourrait assurer une gestion saine, rassurante pour les organismes de financement qui auraient participé à l'investissement.

Des demandes concrètes en la matière ont été reçues tant de la part des promoteurs que de certains organismes internationaux tels la S.I.D.I. (Société d'Investissement et de Développement International), le projet CNUCED/CCI MAU/50/27, l'A.I.C.O.S. (Associazione per gli Interventi di Cooperazione allo Sviluppo), etc...

ANNEXES

## 1. Rapports

Titre du rapport	Observations
Etude pour la création d'une société de promotion de l'artisanat Mauritanien	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, RR, ONUDI, MCFAT, CGEM, BAMIS, UBD, Association Maires, CCAM, UGCAM. Suite donnée conformément aux recommandations.</li> </ul>
Etude financière d'un projet susceptible d'être financé par le F.E.D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, RR, ONUDI, FED Nkctt, FED Bruxelles, Groupement Le Batick (promoteur), AICOS (ONG) Financement accordé par la CEE. Activités requises: assistance au promoteur dans ses démarches administratives et dans la gestion du projet.</li> </ul>
Note sur les principales modifications apportées à la fiscalité interne et sur la réforme tarifaire douanière en R.I.M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Membres C.G.E.M., autres intéressés, Projet.</li> </ul>
Note comparative des principales dispositions de l'ancien et du nouveau Code des Investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Membres C.G.E.M., autres intéressés, Projet.</li> </ul>
Le conseil en gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) C.G.E.M., Fédération des Industries, participants au séminaire sur le partenariat national, autres intéressés.</li> </ul>
Etat comparatif des anciens et des nouveaux tarifs des prestations du port autonome de Nouakchott, dit Port de l'Amitié	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Membres C.G.E.M., autres intéressés, Projet.</li> </ul>
Etude pour la création d'une société de promotion de l'artisanat Mauritanien REVISION 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, RR, ONUDI, MCFAT, CGEM, EAMIS, UBD, Association Maires, CCAM, UGCAM. A l'étude. Activités de suivi: vulgarisation.</li> </ul>



Titre du rapport	Observations
Fiche technique et budget d'un projet de "Centre de promotion des jeunes entrepreneurs"	a) Technique b) Français c) Version finale d) CGEM, Coopération Française, Projet. A l'étude.
Fiche technique et budget d'un projet de "Formation technique" de rapatriés	a) Technique b) Français c) Version finale d) CGEM, Gouvernement, USAID, Projet. En attente de financement
Les outils de gestion	a) Technique b) Français c) Version finale d) C.G.E.M., Fédération des Industries, participants au séminaire sur le développement industriel en R.I.M., Gouvernement, Projet
Le secteur industriel manufacturier en R.I.M.	a) Technique b) Français c) Version finale d) C.G.E.M., Fédération des Industries, participants au séminaire sur le développement industriel en R.I.M., Gouvernement, Projet
Etude de faisabilité d'une usine de traitement de poisson	a) Technique, investissement potentiel b) Français c) Version finale d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, Promoteur. Usine réalisée.
Diagnostic de la Compagnie d'Habillement	a) Technique, investissement potentiel. b) Français c) Version finale d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, C.H. S.A. En application.
Les entreprises textiles en R.I.M. Situation actuelle, analyses et recommandations	a) Technique, investissement potentiel. b) Français c) Version finale d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, M.I.E. En application
Perspectives de développement de l'industrie du tannage	a) Technique, investissement potentiel, sectoriel b) Français c) Version finale d) Projet, PNUD, ONUDI, ONG ITAC, B.I.T., UNIFEM, CGEM, promoteurs

Titre du rapport	Observations
Evaluation économique d'une installation pilote de tannage	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, B.I.T., UNIFEM, promoteurs. A l'étude</li> </ul>
Evaluation économique d'une unité artisanale de tannage	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, promoteur. Exécuté.</li> </ul>
Diagnostic de la SIRCOMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, SIRCOMA. En application</li> </ul>
Assistance à la S.A.M.I.A.. gypse, plâtre et sous-produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique,</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, SAMIA, CGEM En application.</li> </ul>
Rapport d'expertise d'une usine de transformation de plastiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, S.D.I.C. En application</li> </ul>
Projet d'extension d'une unité artisanale de teinture de tissus	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, promoteur. En exécution</li> </ul>
Potentiels de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel, régionale.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM,</li> </ul>
Evaluation d'un projet de fabrication de sacs en jute tissé	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Technique, investissement potentiel.</li> <li>b) Français</li> <li>c) Version finale</li> <li>d) Projet, PNUD, ONUDI, CGEM, promoteur. A l'étude.</li> </ul>

## 2. FORMATION

Activité	Durée	Date réalisat. MM/AA	Nombre de participants		
			Prévu	Initial	Final
Séminaire sur le partenariat national	3 jj	03/89	32	30	30
Séminaire sur le développement industriel en Mauritanie	3 jj	07/89	80	55	55
Introduction à l'utilisation du logiciel COMFAR	10 jj	04.90	6	6	6
Atelier Maghrébin sur le rôle du secteur privé dans l'intégration Maghrébine	3 jj	05.90	25	15	15
Atelier sur la comptabilité analytique	3 jj	05/90	25	28	28
Réunion de la Banque Islamique de Développement sur le thème "Relance économique" (Le Caire)	3 jj	08/90			

### 3. EVALUATION D'ENTREPRISES

VILLE	NOM	ACTIVITE
ATAR NDB	MOHAMED O/ SIDHA	POULAILLER
	ALMAP	TRAITEMENT POISSON
	COMACOP	TRAITEMENT POISSON
	MAUSOV	TRAITEMENT POISSON
	S.M.E.F.	TRAITEMENT POISSON
	SALIMAUREM	TRAITEMENT POISSON
	SIDATI	REP. BATEAUX POLYESTER
NKC	A.C.R.N.	FABRICATION BATEAUX
	A.R.M.	MECANISMES
	ALVIMA	MENUISERIE METALLIQUE
	CIMENT DE MAURITANIE	CIMENT
	COGITREM	CONFISERIE
	COMAF	ART. PAPIER
	ETS. EL BAH	INSTALLATIONS ELECTRIQUES
	FAMO	PATES ALIMENTAIRES
	I.B.S.	FATISSERIE
	ITC	SANITAIRES
	LAPHARCI	PRODUITS PHARMACEUTIQUES
	LE BATICK	TEINTURE TISSUS
	M.F.A.M.E.	MATERIEL ELECTRIQUE
	MAPROMA	COSMETIQUES
	MOHAMEDOU M'BAREK	CHAUDRONNERIE
	P.A.M.	PROFIL A FROID
	RECOGIM	MATELAS MOUSSE
	S.M.C.I	PEINTURE ET VERNIS
	S.M.P.L.	PRODUITS LAITIERS
	SABA	BATTERIES ELECTRIQUES
	SAFA	FER A BETON
	SAMIA	GYPSE/PLATRE
	SDIC	TUYAUX PVC
	SIRCA	CARREAUX
	SIRCOMA	COMM MATERIAUX CONSTRUCTION
	SOBOMA	BOISSONS GAZEUSES
	SOMACOGIR	BOUGIES
	SOMADER	ALIMENTS DE BETAIL
	SOMAM	USTENSILES
	SOMAUURAL	ALLUMETTES
	SOMIA	HUILES
	SOMIGEM	SAVON DE MENAGE
	SOMIPEX	GRILLAGES
	SOMIS	SUCRE
STAF	TOLERIE	

-----  
 Compte: 42  
 -----

#### 4. DIAGNOSTICS ET PRE-DIAGNOSTICS

VILLE	NOM	ACTIVITE
ATAR	MOHAMED O/ SIDHA	POULAILLER
NDB	Ets. BRAHIM & Fr.	TRAITEMENT POISSON
NKC	ABDALLA O/ WALED	PECHE SPORTIVE
	COMPAGNIE D'HABILLEMENT	TEXTILE
	ETS. EL BAH	INSTALLATIONS ELECTRIQUES
	I.E.S.	PATISSERIE
	LE BATICK	TEINTURE TISSUS
	M'BAREK	CHAUDRONNERIE
	M.F.A.M.E.	MATERIEL ELECTRIQUE
	M.I.E.	TEXTILE
	SAMIA	GYPSE/PLATRE
	SDIC	TUYAUX PVC
	TAPIS SA	TISSAGE TAPIS

-----  
 Compte: 13  
 -----

5. INTERVENTIONS SPECIFIQUES

VILLE	NOM	ACTIVITE
ATAR	MOHAMED O/ SIDHA	POULAILLER
NKC	A.R.M. (via USAID)	MECANISMES
	B.M.C.I.	BANQUE
	COMAF (via USAID)	ART. PAPIER
	COMPAGNIE D'HABILLEMENT	TEXTILE
	COOPERATIVE GUISSÉ	TANNERIE
	DRAME ET FRERES	COORDONNERIE/TANNERIE
	FAMO (via USAID)	PATES ALIMENTAIRES
	I.B.S.	PATISSERIE
	I.B.S. (via USAID)	PATISSERIE
	LE BATICK	TEINTURE TISSUS
	M'BAREK	CHAUDRONNERIE
	M.F.A.M.E.	MATERIEL ELECTRIQUE
	M.I.E.	TEXTILE
	S.M.P.L. (via USAID)	PRODUITS LAITIERS
	SAMIA	GYPSE/PLATRE
	SDIC	TUYAUX PVC
	SIRCOMA	COMM MATERIAUX CONSTRUCTION
	Société Mauritanienne de Sacs	TISSAGE SACS
	SOMAM (via USAID)	USTENSILES

-----  
Compte:

20  
-----

## 6. ETUDES DE FAISABILITE

VILLE	NOM	ACTIVITE
???	INSTALL. PILOTE TANNAGE	TANNAGE
NKC	COOPERATIVE GUISSÉ	TANNERIE
	GROUPEMENT LE BATICK	TEINTURERIE
	MAPROMA	SAVONNERIE
	MIFERBA	TRAITEMENT POISSON
	SOPRAM I	PRODUITS ARTISANAUX
	SOPRAM II	PRODUITS ARTISANAUX

-----  
 Compte: 7  
 -----

7. INFORMATION GENERALE

NOM

-----  
COMPARAISON ANCIEN ET NOUVEAU CODE INVESTISSEMENTS  
COMPARAISON ANCIENS/NOUVEAUS TARIF PANPA  
LE CONSEIL EN GESTION  
LES OUTILS DE GESTION  
PRINCIPALES MCDIFICAT FISC ET TARIFS DOUANE

-----  
Compte:

5  
-----



8. ETUDES SECTORIELLES ET REGIONALES

NOM

-----  
LE SECTEUR INDUSTRIEL EN RIM  
PERSPECTIVES DEVELOP INDUSTRIE TANNAGE  
POTENTIELS DE DEVELOPPEMENT ECONMIQUE  
-----

-----  
Compte: -----  
-----

3

EVALUATION DE COOPERATIVES

VILLE	NOM	ACT
ATAR	ADRAR	ORFEVRE/UTILITAIRE
	AIN HEL TAYA *	TISSAGE/TRICOTAGE
	BARAKA ADABAI *	VANNERIE/CUIR
	ERAHIM O/BOMBA O/KHLIL	UTILITAIRE
	COOPERATION *	TISSAGE
	CORDONNIERES D'ATAR *	MAROQUINERIE
	CPF ATAR *	TEINTURE/BROD/TISS.
	DAHMANE O/GHALY	MENUISERIE
	ELI O/AHMED OUEIDAD	ORFEVRERIE
	ELI O/BOULAGHDAM	ART
	ELI O/SNEIBA	MENUISERIE
	ELKHOUV O/ELKHOU	ORFEVRE, UTILITAIRE
	FEMININ DE TAWAZ N° 1 *	TISSAGE/TRICOTAGE
	KSEIR TORCHANE *	TISSAGE
	LKOUAR O/ABIAD	ART
	MOHAMED ELMAMI O/AHMED MAHMOUD	EBENE, ORFEV, MENUIS
	MOHAMED LEMINE O/BOUL LALDAM	METAL REPOUSSE
	MOHAMED O/SNEIBA	MENUISERIE
	SIDI O/ZEYDAM	ORFEVRE
	SLAM DEMOKRATIYA *	TISSAGE/BROD/TEINT/
	TAKHADOUH CENTRE DIKANAWA *	TISSAGE, TRICOTAGE
	TAWAZ N° 2 BATHA *	TISSAGE/TRICOTAGE
	TEYARETH AZOUGUI *	TISSAGE/MAROQUINERIE
ATAR/AOUJEFT	ACUJEFT *	TISSAGE, TRICOTAGE
ATAR/TEROIENE	TEROIENE *	TISSAGE
ATAR/TEYARETH	LEGWEIRAT TEYARETH *	TISSAGE/TRICOTAGE
	SEBEH KHAIR *	TISSAGE/TRICOTAGE
ATAR/TVOIZIGH	TVOIZIGH N° 1 *	TISSAGE/TRICOT/MAROQ
ATAR/TWEIZEGH	TWEIZEGH N° 3 *	TISSAGE/TRICOTAGE
BOUTILIMIT/ARAFAT	EL NASSER ARAFAT *	TISSAGE/MAROQ
BOUTILIMITT	ARTISANS DE BOUTILIMITT	ART
	CORDONNIERES DE BOUTILIMITT 3 *	MAROQUINERIE
	CPF BOUTILIMIT *	TRICOTAGE
	MINANE *	TISSAGE/TRICOTAGE
	TISSAGE DE NATTES *	TISSAGE
	TISSAGE DE TAPIS ET NATTES *	TISSAGE
	ZEM-ZEM *	TISSAGE
BOUTILIMITT 2	ARTISANAL DE TISSAGE *	TISSAGE
BOUTILIMITT/NAYMATH	NAYMATH *	TISSAGE/TRICOTAGE
GUEROU	ARTISANS POUR LA CAUSE NATIONALE	UTILITAIRE
	CENTRALE GUEROU	UTILITAIRE, ART
	FRATERNITE	UTILITAIRE
	NASSER N° 1 *	TISSAGE NATTES
	SEIFE EL ADAL *	TISSAGE NATTES
	TAMOUR	UTILIT/MAROQ/TISSAGE
KIFFA	ALI O/GHNADIZ	ORFEVRERIE
	BEKAYE N° 1 *	TISSAGE NATTES
	BEURDOUZE *	TISSAGE
	CENTRALE UTILITAIRE	UTILITAIRE
	CPF KIFFA *	TEINTURE, TISSAGE
	DAR ES SALAM *	TISSAGE

EVALUATION DE COOPERATIVES

VILLE	NOM	ACT
	DIOKHERE ENEDAM *	TEINTURE, TRICOT
	EL KHOULAYCHIYAT *	TEINTURE
	EL MAHMOUDA EL ANTARA N° 1 *	TEINTURE
	EL VEUNAH NAJIH *	TEINTURE/TISSAGE
	EUDEUEAYE *	TEINTURE
	FEMMES DE KIFFA N° 1 *	MAROQUINERIE
	GOMEZ *	MAROQUINERIE
	JEDIDA N° 1 *	TISSAGE/MAROQ
	LAKHLEYELA N° 1 *	TISSAGE/MAROQ
	LEPTIMAD *	TISS/MAROQ/TEINTURE
	LEUGHLEIG N° 2 *	TISSAGE/MAROQ
	LIGDEIME N° 2 *	TISSAGE NATTES
	LIGHAVA *	TISSAGE/TEINTURE
	MAGHRIBIYA *	TEINTURE
	MAKEHALA O/DEY	ORFEVRERIE
	MOHAMED LEMINE O/DEUYOUM	ORFEVRERIE
	MOHAMED MAHMOUD O/KAR	UTILITAIRE
	MOHAMED O/BOYBATH	ORFEVRERIE
	MOHAMED TAYEB O/MAHJOUR	ORFEVRE
	NEUZAHA N° 2 *	TISSAGE
	NEUZAHA N°1 *	TISSAGE
	PELITAL BMTARE LEYDI *	TISSAGE TAPIS, TEIN
	SALECK O/SIDI	BIJOUTERIE
	SEGATAR N° 2 BIS *	TISSAGE
	SEGUETAR N° 2 *	TISSAGE TAPIS
	SEIFE EL AKHOUWA *	TISSAGE/MAROQ
	SEIFE EL WATANE *	TEINTURE, TISSAGE
	SIDI MOHAMED O/MOHAMED SIDI	UTILITAIRE
	SIYAHA N° 1 *	TISSAGE
	SONDAGE *	TISSAGE NATTES
	TAYIBAT KHOUDEYDI N° 9 *	TISSAGE TAPIS
	TEMICHA JEDIDA N° 1 *	TISSAGE/MAROQ
	TISSAGE NOUAMLEIN N° 1 *	TISSAGE NATTES
KIFFA/BOUMDEID KIFFA/BOUMLANE MOUDJERIA	HASSIYATINE *	TISSAGE
	DAMKHA N° 3 *	TISSAGE NATTES
	ARTISANAL DE MOUDJERIA *	TIS. NATTES, TRICOT
	EL BINA *	TISSAGE NATTES, ART
	FATUMETOU M/BARKA *	MAROQUINERIE
	MBARKA M/MINETA *	TANNERIE
	YAHYA O/JEMOYLI	BIJOUTERIE
	ZEINABOU *	MAROQUINERIE
	ZEINABOU GUEYE *	TEINTURE
NKC	6ème ARRONDISSEMENT	UTILITAIRE, ARGENT
	ALEG	BIJOUTERIE
	ARTISANS D'EL MINA	UTILITAIRE
	ARTISANS DE TOUJOUNINE	UTILITAIRE
	BIJOUTIERS D'EL MINA	BIJOUTERIE
	BOUNA KANTE	MASQUES EN BOIS
	BRAHIM O/ EOUBOUT	COFFRETS
	C.C.A.M.	CORDONNERIE
	CORDONNERIE DJIMERA	CORDONNERIE
	CORDONNIERES D'EL MINA *	MAROQUINERIE
	EL MINA ORFEVRERIE	ORFEVRERIE

EVALUATION DE COOPERATIVES

VILLE	NOM	ACT
	KSAR 003	MENUIS MET; BOIS; ARQ
	KSAR 2	BIJOUTERIE
	MATERIEL DE CONSTRUCTION SEBKHA 2	UTILITAIRE
	MENUISERIE SEBKHA	MENUISERIE
	MOHAMED MAHMOUD O/ EL BCU	BIJOUTERIE
	ORFEVRES DE SEBKHA	BIJOUTERIE
	ORFEVRES KSAR	BIJOUTERIE
	ORFEVRES TEVRAGH ZEINA	ORFEVRIERIE
	PRECOOP. DE LA FOIRE	ARGENTERIE/UTILIT.
	RASSEMBLEMENT DU BATICK	BATECK
	SEBKHA N° 4	BIJOUTERIE
	SIDI AHMED O/ ABDARAHMANE	UTILITAIRE
	TANNERIES	TANNERIE
	TAPIS s.a.	TAPIS POINT NOUE
	TEINTURIERS DE GUIDIMAFHA	TEINTURE TISSUS
	TOUJOUNINE N° 1	UTILITAIRE, ART
	TRAVAILLEURS CAISSES BOIS, FER, ALU	COFFRETS
NKC - ATAR	DRAME ET FRERES	CORDONNERIE
NKC/TOUJOUNINE	GROUPEMENT DES BALANCES	EALANCES

-----  
 Compte: 123  
 -----