

PN- ABJ-651  
75871

# MetaMetrics Inc.

RAPPORT D'EVALUATION DU  
PROGRAMME DE DEPART VOLONTAIRE DES  
FONCTIONNAIRES A LA RETRAITE  
ANTICIPEE  
(P. D. V.)

Soumis à  
L'Agence pour le Développement International  
USAID/BAMAKO

METAMETRICS INC.  
1534 U ST., N.W  
WASHINGTON, D.C. 20009  
(202) 797-1330

18 Avril 1988

1

## AVANT PROPOS

Cette Etude Spéciale sur l'Impact du Programme de Départ Volontaire des Fonctionnaires à la Retraite Anticipée (PDV) est financée par l'Agence pour le Développement International des Etats Unis d'Amérique et préparée par METAMETRICS INC. sous la supervision de son Chef de Parti Dr. Tuan Anh Nguyen.

L'Equipe de Consultants venus de Washington pour une durée d'un mois (15 Mars - 15 Avril 1988) comprend M. Ibrahima Seydi (Economiste), Chef de File et de M. Morris J. Solomon (Statisticien). Elle est assistée à Bamako par un Bureau d'Etudes local (BECIS) chargé de mener les enquêtes socio-économiques sur place.

Compte tenu de l'importance du Programme de Départ Volontaire dans le cadre du Programme de Réforme Economique au Mali, METAMETRICS INC. est fier de pouvoir contribuer à ce Rapport d'Evaluation.

METAMETRICS INC.

- 1 -

## TABLE DES MATIERES

	PAGE
I. INTRODUCTION	4
1.1 Aperçu Général sur le Programme de Réforme Economique	
1.2 But du Rapport	
1.3 Approche Méthodologique	
II. DESCRIPTION DU PROGRAMME DE DEPART VOLONTAIRE	8
2.1 Objectifs et Procédures Administratives du PDV	
2.2 Services Impliqués dans l'Exécution du PDV	
2.3 Coût du Programme	
III. EVALUATION DU PROGRAMME	14
3.1 L'Administration	
3.2 Les Partants	
3.3 Les Bureaux d'Etudes	
3.4 Les Banques	
IV RECOMMANDATIONS	41
4.1 Diffusion de l'Information	
4.2 Sélection des Candidats	
4.3 Formation des Partants	
4.4 Prime de Départ	
4.5 Fonds de Garantie et Fonds d'Etude	
4.6 Etablissement d'un Cadre Organique	
4.7 Mise en place d'un Autorité Centrale de Coordination	
4.8 Création d'un Centre de Développement des PME	
4.9 Détermination du Gouvernement de la République du Mali	
V. CONCLUSION	49
Annexes	51

## LISTE DES ANNEXES

<u>NO. ANNEXE</u>	<u>TITRE</u>
1	Enquête PDV : Méthodologie
2	Tableaux
3	Graphiques
4	Stage de Formation des Entrepreneurs
5	Liste des Personnes Rencontrées
6	Bibliographie

## I. INTRODUCTION

### 1.1 Aperçu Général sur le Programme de Réforme Economique.

En Septembre 1985 des Accords de Subventions pour un Programme de Réforme Economique (PRE) furent signés entre la République du Mali et les Etats Unis d'Amérique par l'intermédiaire de l'Agence pour le Développement International (USAID).

L'objectif du PRE est de soutenir les efforts du Gouvernement de la République du Mali (GRM) à créer d'une part un environnement économique favorable à l'essor du secteur privé; et d'autre part à réduire la charge du secteur public sur l'économie tout en améliorant son efficacité.

Le PRE a donc deux volets articulés et complémentaires. Le volet "Réforme Fiscale" vise à mettre en place des conditions nécessaires sinon suffisantes pour corriger les contraintes réglementaires ainsi que le caractère confiscatoire de la fiscalité qui pèse sur les opérateurs économiques et contribuent à entraver le dynamisme du secteur privé dans sa capacité de créer des emplois nécessaires à la résorption d'un chômage grandissant. Le volet "Restructuration Budgétaire" propose des actions devant entraîner un redressement du déséquilibre de la structure du budget de l'Etat. Ce volet comporte plusieurs composantes, à savoir: a) l'adoption d'une nouvelle nomenclature budgétaire, b) l'automatisation des états de soldes de la Fonction Publique, c) la réduction des embauches par le Gouvernement, d) la nouvelle répartition des dépenses en vue de l'accroissement des dépenses non-salariales par rapport aux dépenses de personnel e) le programme pour le départ volontaire...

## 1.2 But du Rapport

Le but du présent rapport est d'évaluer une des composantes du volet "Restructuration Budgétaire": le programme pour le départ volontaire à la retraite des agents de la Fonction Publique (PDV).

Cette première évaluation du PDV, se passe environ huit (8) mois après la radiation effective de la Fonction Publique du premier groupe de partants volontaires et quatre mois avant le départ de la deuxième vague de partants. Elle arrive donc à un moment opportun dans la mesure où les renseignements sur les progrès réalisés par le premier groupe de partants au PDV dans des activités privées viables et autres sources d'emploi devraient constituer un critère important pour les décisions concernant le second groupe de partants volontaires. A cet egard, cette étude sur le programme de départ volontaire des agents de la Fonction Publique se propose donc de trouver plus précisément des éléments de réponses aux questions suivantes:

- Quels sont les facteurs qui ont contribué aux succès ou à l'échec des partants dans leurs efforts de transition du secteur public vers le secteur privé?
- Si le montant de la prime était adéquate et quelle a été son utilisation?
- Si la panoplie de l'assistance mise en place - au niveau de l'administration, des bureaux d'études et des banques - a été efficace? sinon comment peut-on améliorer ce dispositif?

- Enfin si les partants devront bénéficier de structure d'encadrement ou d'autres formes d'assistance pour assurer le plein succès à ce programme?

En abordant ces questions nous avons gardé présent à l'esprit trois considérations qui à notre avis ont un impact important sur le PDV.

La première de ces considérations a trait au contexte économique dans lequel le programme a lieu. En effet, le Mali n'échappe pas à la crise économique aiguë que traversent en ce moment tous les pays du Sahel. Cependant, malgré cette conjoncture difficile, le GRM s'est engagé fermement dans un processus de réajustement structurel qui à long terme ne peut être que bénéfique au développement de l'entreprise privé au Mali contribuant ainsi au succès du PDV.

Le deuxième facteur concerne le coût du programme. Dans un environnement où les ressources sont extrêmement rares et limitées il est légitime de se poser des questions sur l'utilisation la plus judicieuse de ces ressources; là où elles contribueront au mieux aux objectifs du pays.

Enfin le troisième facteur concerne la nouveauté et l'originalité du PDV en Afrique. En effet de nombreux pays africains sont à l'heure actuelle confrontés à un double problème d'une part, des effectifs pléthoriques dans la Fonction Publique, d'autre part, une faible productivité de leurs entreprises publiques qui génèrent également des sureffectifs alourdissant les charges d'exploitation au risque dans certain cas de menacer la survie de ces entreprises. Engagés dans des politiques d'ajustement structurel ou dans de nouvelles politiques industrielles, avec le concours de bailleurs de fonds internationaux, ces Etats butent toujours sur l'obstacle politique et social que constitue la réduction

des effectifs. L'expérience du PDV au Mali constitue une première en Afrique et l'absence de modèle d'inspiration, permettant d'éviter les écueils inhérents à toutes transformations sociales, rend la tâche extrêmement difficile. Cette initiative est suivie, suivie de très près par d'autres pays africains ainsi que par les bailleurs de fonds. On comprend donc aisément l'importance que le GRM aussi bien que les bailleurs de fonds attachent au succès de cette opération.

### 1.3 Approche Méthodologique

La démarche méthodologique que nous avons adopté pour mener cette étude découle d'une constatation de base : l'hypothèse de départ du PDV. En effet la réussite ou l'échec du PDV est essentiellement lié à l'hypothèse de départ qui assume que toutes les parties concernées dans la bonne exécution du programme joueront leur rôle respectif préconisé lors de la conception du projet. Ces différents groupes sont tout d'abord les partants eux-mêmes, l'administration et les bureaux d'étude ensuite, les banques enfin. Nous avons donc au cours de notre séjour évalué le rôle de ces différents groupes afin de savoir si les objectifs de départ du PDV ont été atteints. C'est ainsi qu'au niveau :

- \* Des Partants : une enquête sur leur situation a été menée avec la coopération d'un bureau local de consultation, le BECIS.

A cet effet, un questionnaire détaillé a été mis au point par un groupe pluridisciplinaire afin que les préoccupations de toutes les parties soient prises en compte. Ce questionnaire a été ensuite testé puis administré à un échantillon représentatif de partants. Les résultats de cette enquête permettent de donner des réponses satisfaisantes aux questions mentionnées plus haut

- \* De l'Administration : Les partants volontaires ont eu à accomplir plusieurs formalités administratives avant et après leur sélection. Ces différents circuits ont été examinés avec les principaux responsables administratifs dans un souci de simplification des procédures administratives pour les futures expériences du même genre. Nous avons également consulté la littérature sur le PDV mise à notre disposition par les responsables du programme et tenu des réunions avec les différents représentants des bailleurs de fonds s'intéressant au PDV.
  
- \* Des Bureaux d'Etudes : Quelques bureaux d'études ont réalisé la majorité des études de faisabilité des partants. Les dirigeants de ces bureaux d'études ont été interviewés afin de déterminer notamment la qualité du service rendu aux partants volontaires.
  
- \* Des Banques: Comme toutes les banques locales sont impliquées dans ce programme, elles ont toutes été contactées. Des interviews ont été organisés avec les dirigeants responsables dans ces banques de la gestion du PDV. Ces interviews ont été structurés de façon similaires afin de permettre des bases de comparaison inter-bancaires.

## II. DESCRIPTION DU PROGRAMME DE DEPART VOLONTAIRE

Cette partie est divisée en trois sections. La première rappelle les objectifs et les procédures administratives régissant le PDV. La deuxième décrit le rôle des différentes structures impliquées dans l'exécution du PDV. La dernière traite des coûts du programme.

## 2.1 Objectifs et Procédures Administratives du PDV

Le PDV comme il a été mentionné plus haut représente une composante importante de la restructuration budgétaire. Il s'articule essentiellement autour de deux objectifs principaux : a) le premier vise la réduction du volume de la masse salariale dans le budget de l'Etat en incitant les fonctionnaires au départ volontaire. Les économies budgétaires ainsi réalisées seront allouées aux dépenses de matériel et d'investissement de l'Etat, b) le second vise la promotion et le renforcement du secteur privé en mettant en place des mécanismes facilitant l'accès des partants volontaires au crédit bancaire pour le financement de leurs projets d'entreprises privées.

Ces deux objectifs bien que distincts sont fondamentalement liés. Il existe en effet une corrélation positive entre les réussites d'insertions dans le privé des partants volontaires et les économies budgétaires. Une insertion réussie sera la preuve pour les autres candidats au PDV qu'il existe bien une alternative viable à la Fonction Publique; cette constatation devra permettre l'accroissement du nombre de candidats au départ volontaire; les mesures incitatives pourront par conséquent être réduites face à cet accroissement de la demande pour le PDV. Ces réductions de mesures incitatives se traduiront à leur tour par des économies budgétaires supplémentaires. Par contre, un échec de l'insertion des partants aura un impact négatif sur le budget.

Les dispositions administratives régissant le PDV sont contenues dans la lettre circulaire interministérielle no. 007/MEFP-MFC-CAP DU 14 Avril 1986 envoyée pour information à tous les Ministres, tous les Gouverneurs de Région, tous les Chefs de Cellules Administratives et Financières (CAF) et à tous les Sous-Ordonateurs de Régions. Cette lettre, ainsi que l'arrêté interministériel no. 1965/MEFP - PFC du 14 Avril 1986

instituant une commissions ad hoc de sélection des candidats au PDV et l'arrêté no. 6872/MFC-CAF du 5 Août 1986 instituant et réglémentant la gestion d'un fonds d'indemnisation du départ et de sécurisation de la retraite, d'un fonds d'étude et d'un fonds de garantie, constituent les documents administratifs de référence pour l'exécution du PDV.

Pour assurer la plus ample diffusion de ces informations, des communiqués ont été diffusés à la radio, à la télévision ainsi que dans le quotidien national. Une émission spéciale à la télévision a été également consacré au PDV. Au cours de cette émission les informations essentielles sur les avantages et facilités offerts par le PVD, les critères d'éligibilités et le circuit des dossiers de candidatures ont été rappelés.

## 2.2 Services Impliqués dans l'Exécution du PDV

Afin d'atteindre les objectifs précités, le PDV comporte d'une part des incitations financières au départ et de l'autre un dispositif de crédit visant à faciliter, sans le garantir, l'accès au crédit aux fonctionnaires souhaitant obtenir un financement pour un projet. Les avantages et facilités incitatifs du Programme comprennent une indemnité de départ, une sécurisation de la retraite et des fonds d'études et de garantie pour faciliter l'accès au crédit bancaire. Ces fonds pour l'indemnité de départ et la sécurisation de la retraite d'une part et les fonds d'études et de garantie d'autre part ont été estimés pour couvrir le départ d'environ 600 fonctionnaires en deux ans. Les structures impliquées dans la gestion de ces divers fonds sont : la Cellule d'Accompagnement du Programme de Réforme Economique (CAP) du Ministère des Finances et du Commerce, les bureaux d'études et le secteur bancaire.

### 2.2.1 La CAP

Elle joue essentiellement un rôle d'accueil, d'orientation et de suivie des candidats sélectionnés. Elle est chargée de la délivrance du certificat d'éligibilité au PRE prouvant que le candidat peut bénéficier des avantages du PDV; de la délivrance du certificat d'engagement garantissant le paiement partiel des frais d'études, de l'émission de chèque au bureau d'études ayant terminé l'étude de faisabilité; par ailleurs la CAP conserve une copie des idées de projets soumis par les partants ainsi qu'une copie des études de faisabilité effectuées par les bureaux d'étude. Elle a également participé activement à la sélection des partants et joué le rôle de médiateur entre les partants, les bureaux d'études et les banques. Enfin par des comptes rendus réguliers elle tient informés les responsables concernés de l'état d'avancement du PDV.

### 2.2.2 Les Bureaux d'Etudes

Ils interviennent principalement au niveau de l'étude de faisabilité des projets des partants. Une fois que l'idée de projet est jugée satisfaisante par une banque, le partant muni du certificat d'engagement garantissant le paiement partiel des frais d'études délivré par la CAP peut choisir le bureau d'études qu'il préfère pour son étude de faisabilité. Le bureau d'études commence le travail moyennant le paiement de la moitié des frais d'étude par le partant. Le reste de l'argent lui sera payé à la fin de l'étude soumise auprès d'une banque avec copie envoyé à la CAP pour information. Dès réception de la copie de l'étude de faisabilité la CAP émet un chèque du montant du certificat d'engagement. Le paiement de ces études de faisabilité n'est pas lié au financement du projet par la banque.

### 2.2.3 Les Banques

Elles interviennent essentiellement dans l'émission de l'avis préliminaire sur l'idée de projet du partant dans la décision d'octroi du crédit, dans le suivi du crédit et la réalisation des garanties en cas de non remboursement.

En appui au PDV il a été ouvert dans les livres de la Banque Centrale les comptes suivants :

- \* Un fonds d'indemnisation du départ et de sécurisation de la retraite d'un montant de CFA 750 millions;
- \* Un fonds d'étude d'un montant de CFA 51 millions;
- \* Un fonds de garantie d'un montant de CFA 407.700.000.

#### 2.2.3.1 \* Le fonds d'Indemnisation du Départ et de Sécurisation de la Retraite

Il sert au paiement des indemnités de départs volontaires. Le montant payé varie selon la catégorie du partant. Ainsi il existe trois catégories de primes correspondant aux trois catégories de la Fonction Publique.

- CFA 4.000.000 pour les fonctionnaires de la Catégorie A;
- CFA 2.500.000 pour les fonctionnaires de la Catégorie B;
- CFA 1.700.000 pour les fonctionnaires de la Catégorie C.

Ces indemnités sont exonérées d'impôts sur le revenu général, et du paiement par anticipation des cotisations au titre de la pension de retraite pour les fonctionnaires ayant plus de 15 ans de service effectif, et au remboursement des cotisations déjà payées par les fonctionnaires ayant entre 5 et 15 ans de service effectif.

#### 2.2.3.2 \* Le Fonds d'Etudes

Il est destiné à couvrir au plus 50% des frais d'étude des projets à réaliser par les fonctionnaires pour un montant maximum de 250.000 F CFA par bénéficiaire. Cependant ce concours maximum par individu peut être multiplié par le nombre de partants volontaires associés dans un projet collectif sans toutefois dépasser la moitié des frais d'étude de ce projet collectif. Ce fonds d'étude a été réparti au prorata de 1/5 par banque. Il n'est pas rémunéré par les banques.

#### 2.2.3.3 \* Le Fonds de Garantie

Il a pour but de couvrir au plus 50% du principal du crédit bancaire consenti pour financer un projet, pour un montant maximum de CFA 5.000.000 par projet; chaque partant pouvant théoriquement prétendre jusqu'à CFA 10.000.000 de prêt. En cas d'association, le montant maximum sera multiplié par le nombre d'associés, dans la limite des 50% du principal du crédit. Il est à noter que les banques ne pourront avoir recours au fonds de garantie qu'après épuisement de toutes les procédures de recouvrement habituelles, quand il sera établi que le client est insolvable. Ce fonds de garantie de 407.700.000 F CFA a également été réparti au prorata de 1/5 par banque soit 81.540.000 F CFA. Il est rémunéré au taux de 4% l'an. Si l'on admet pour des règles de bonne gestion que l'intervention de chaque banque ne saurait dépasser le double du montant du fonds de garantie ( $81.540.000 \times 2 = 163.080.000$  F CFA) le maximum de projets finançables par banque sera de 16 ( $16 \times 10,000,000$ ) ou 80 projets pour l'ensemble du système bancaire.

### 2.3 Le Coût du Programme

Le PDV a été conçu à l'origine pour permettre à environ 600 employés de quitter la fonction publique et de s'engager dans le secteur privé. Un budget de 7,45 millions de dollars avait été prévu pour la réalisation de cette opération. Cependant la tendance à la baisse du dollar depuis le début du programme a fait apparaître la nécessité d'un financement supplémentaire qui portera le coût total du programme à 12 millions de dollars si on veut toujours maintenir le départ de 600 partants volontaires.

Par ailleurs des calculs de bénéfices/coûts ont été effectués pour ce programme. Ces calculs font apparaître que le rapport coût-avantage pour le groupe de candidats au PDV est de l'ordre de 1,12 - 1,33. L'avantage est défini ici en termes d'économie budgétaire; l'avantage et les coûts sont exprimés en prix constants et actualisés à 10 %. Selon que l'augmentation des salaires réels soit estimée à 0 ou 3 % l'an le taux de rentabilité interne du programme s'élève à 12 ou 20 %.

### III. EVALUATION DU PROGRAMME

Cette partie du rapport est divisée en quatre sections: l'administration, les partants, les bureaux d'études et les banques. Nous y évaluons tout à tour le rôle de ces différentes entités dans l'exécution du PDV.

#### 3.1 L'Administration

Due à des contraintes de temps nos entretiens se sont limités uniquement avec deux Ministères. Le Ministère de l'emploi et de la Fonction Publique et le Ministère des Finances et du Commerce. Ces entretiens ont eu lieu avec les responsables impliqués dans l'exécution du PDV et ont porté principalement sur les points suivants : la sélection des

candidats, les paiements effectués, et les économies budgétaires réalisées à cause des départs.

### 3.1.1 La Sélection des Candidats

La Sélection des candidats s'est faite par une commission ad hoc instituée auprès du Ministère de l'Emploi et de la Fonction Publique. Cette commission est composée du Directeur Général de la Fonction Publique qui en assume la présidence, de deux représentants de la Cellule d'Accompagnement du Programme et du Directeur Général de la Caisse de Retraite du Mali.

Tous les dossiers des candidatures devaient parvenir par voie hiérarchique à la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel (DNFPP) qui avait ouvert à cet effet un registre spécial pour l'enregistrement des dossiers par ordre d'arrivée. Cependant, ce numéro d'ordre de la DNFPP qui devait servir comme l'un des critères de sélection s'est révélé sans signification à cause de l'attitude presque générale adoptée par les Cellules Administratives et Financières (CAF) des départements ministériels et des sous-ordonnateurs de régions. En effet, ces derniers au fur et à mesure qu'ils recevaient les dossiers, ont préféré les regrouper d'abord à leur propres niveaux sans numéro d'arrivée pour ensuite les envoyer à la DNFPP en lots afin, disent-ils, d'économiser en bordereaux d'envoi et en énergie de leur personnel chargé du courrier. Il s'ensuivit que les numéros attribués à la plupart des dossiers à la DNFPP étaient arbitraires dans leur ordre parceque tous les dossiers de même lots étaient arrivés en même temps.

D'autre part, des lenteurs ont été enregistrées dans l'envoi des copies des questionnaires de candidature de la DNFPP à la CAP. Ceci était certainement dû à l'insuffisance du

personnel au niveau de la DNFPP affecté au traitement des dossiers. Par ailleurs les comparaisons entre les listes de la DNFPP et celles de la CAP ont révélé que les listes de la DNFPP contenaient des noms qui ne figuraient pas sur la liste de la CAP et vice-versa.

Après avoir effectué ces redressements nécessaires la commission de sélection s'est ensuite réunie pour faire son travail. En principe la commission avait pour mission de sélectionner 68 candidats dans chacune des trois catégories de la fonction publique sur la base des critères déjà définis dans l'arrêté interministériel no. 1969. La sélection s'est cependant opérée sur 62 candidatures en catégorie A, 198 en catégorie B, et 92 en catégorie C. La principale difficulté rencontrée par la commission se situait au niveau de l'insuffisance et parfois du manque d'information pertinente sur la carrière ou la position de la plupart des fonctionnaires. A l'issue des travaux de la commission 213 candidats furent sélectionnés. Cependant il y eut quelques désistements par la suite. Cela s'est traduit par une révision du nombre des départs volontaires de la première vague de 213 à 210 dont 45 en catégorie A 101 en catégorie B et 64 en catégorie C.

### 3.1.2 Les Paiements Effectués

Le coût total de cette première tranche du Programme des Départements Volontaires à été exactement couvert par le montant de la subvention reçue du Gouvernement des Etats Unis au titre du premier décaissement effectué dans le cadre de la composante restructuration budgétaire du PRE. Ce décaissement était égal à 4 millions de dollars soit 2,7 millions de dollars tel que initialement prévus dans l'accord plus 1,3 millions de dollars de complément pour tenir compte de la dépréciation du dollar intervenue entre temps. Ces 1,3 millions de dollars ont été prélevé sur le montant du deuxième décaissement. En terme de monnaie nationale, cette première tranche correspond à CFA 1.208.700.000 réparti comme suit ;

- Fonds d'indemnisation et de sécurité de la retraite	750.000.000
- Fonds de garantie	407.700.000
- Fonds d'étude	<u>51.000.000</u>
TOTAL	1.208.700.000

Les primes de départ ont été intégralement payées sur le fonds d'indemnisation. La situation se présente comme suit :

Catégorie A = 4.000.000 x 45	=	180.000.000
Catégorie B = 2.500.000 x 101	=	<u>252.500.000</u>
Catégorie C = 1.700.000 x 64	=	108.800.000
TOTAL GENERAL	=	541.300.000

En ce qui concerne le remboursement des cotisations (pour les partants ayant cumulé moins de 15 ans dans la Fonction Publique) le total de leur paiement s'élève à 35.755.995 FCFA. Seul deux partants n'ont pas encore été payés. En ce qui concerne le paiement des cotisations par anticipation (pour les partants ayant cumulé 15 ans ou plus de service dans la Fonction Publique) le total du remboursement s'élève à 130.933.215. Vingt huit partants n'ont pas encore été payés.

A la date du 25 janvier 1988 les dépenses totales effectuées sur le fonds d'indemnisation et de sécurité de la retraite se décompose donc comme suit :

Paiement des primes	541.300.000
Remboursement des Cotisations	35.755.995
Paiement par anticipation des cotisations	<u>130.933.215</u>
TOTAL	707.989.210

Le solde du fonds d'indemnisation et de sécurisation de la retraite se présente donc comme suit :

Dotation	750.000.000
Dépenses effectuées	<u>707.989.210</u>
TOTAL	42.010.790

Ce solde est suffisant pour effectuer les paiements restants.

### 3.1.3 Les Economies Budgétaires Réalisées

D'après les calculs de la CAP les économies budgétaires réalisées se décomposent comme suit :

L'économie budgétaire pour 1987 représente celle causée par le départ des 210 fonctionnaires déjà partis en juin 1987, elle est estimée à 73.010.690 F CFA pour les six derniers mois de l'année. L'économie budgétaire pour 1988 représente non seulement celle causée par les 210 départs de 1987 pour toute l'année 1988 mais aussi celle qui sera causée par les 396 départs de la deuxième vague prévue à compter de juillet 1988; elle est estimée à 291.989.320 F CFA. Enfin l'économie budgétaire pour 1989 est estimée à 446.700.725 F CFA. Il faut noter que ces estimations sont assez prudentes non seulement parcequ'elles supposent qu'il n'y aura pas d'augmentation de salaires jusqu'en 1989, mais aussi parcequ'elles adoptent un taux très modéré d'augmentation des salaires due à l'avancement statutaire d'échelon (ou de grade) des agents de l'Etat de 3 % au lieu de 6 % traditionnellement utilisé par la Direction Nationale du Budget.

### 3.2 Les Partants

Une enquête sur les partants a été menée par un bureau d'études locale, le Bureau d'Etudes, de Conseils et d'Interventions au Sahel (BECIS). Après une brève discussion sur la méthodologie, l'analyse des résultats de l'enquête est livrée dans cette section.

- B'

### 3.2.1 La Méthodologie de l'Enquête\*

La collecte des informations a été faite par sondage à partir d'interviews individuels auprès des enquêtés. Il avait été tirés deux types d'échantillons dans le cadre de l'enquête : un échantillon ville de Bamako de 50 % des partants résidents actuellement à Bamako (soit 89 partants) et un échantillon hors Bamako de 100 % pour un effectif de 34 partants (Kati, Kita, Toukoto, Koulikoro, Banankoro, Sanankorobora, Ouélessébougou, Bougouni, Yanfolila, Kalana, Sikasso-ville, Ségou-ville, Markala, Sansanding, Dougabougou, Niono, Sélingué, Naréna, Diré). Les taux de réponse enregistrés ont été pour les deux catégories de partants respectivement de 89 % et de 82 %. Les facteurs expliquant de tels résultats sont la grande mobilité des partants (qui entreprennent beaucoup d'activités commerciales) et l'imprécision de certaines adresses communiquées. Le questionnaire traitait essentiellement :

- du profil des partants
- des activités menées par les partants
- des relations des partants avec les banques
- des relations des partants avec les bureaux d'étude
- de l'utilisation et de la modalité de paiement de la prime
- de l'encadrement des partants
- du point de vue des partants sur le programme de départ volontaire.

L'enquête proprement dite s'est déroulée du 23/03/88 au 08/04/88 par une équipe de quatre (4) enquêteurs et un économiste.

---

\* Des informations complémentaires sur la méthodologie de l'enquête se trouvent dans l'Annexe 1

### 3.2.2 L'Analyse des Résultats

L'Analyse des résultats a portée sur les éléments suivants : la typologie des partants, l'utilisation et les modalités de paiement de la prime, le point de vue des partants sur les bureaux d'études, les banques, les structures d'encadrement et enfin sur l'ensemble du PDV.

#### 3.2.2.1 Typologie des Partants.

Les résultats de l'enquête ont permis de dégager 3 types d'opérateurs parmi les partants: le partant entrepreneur individuel, le partant devenu salarié dans une entreprise privée et enfin le partant n'ayant jusqu'à présent rien entrepris comme activité productive. Le tableau ci-dessous donne des informations sur le profil des partants. Des informations plus détaillées se trouvent dans le tableau no. 1 de l'Annexe 2.

TABLEAU 1 Partant par Catégorie Professionnelle et Mode d'Installation : Effectif = 107

CATEGORIE MODE D'INSTALLATION	A	B	C	TOTAL %
A son compte	20	46	24	83
Salarié	2	1	1	4
Rien emtrepris	3	5	5	13

### a) Le Partant Entrepreneur Individuel.

Il s'agit des partants qui sont installés à leur propre compte autour d'activités productives qui peuvent différer de l'activité initiale qu'ils avaient en tête de réaliser. Ce groupe apparaît comme le plus important d'abord par l'effectif considéré et aussi par la diversité des activités menées.

61.7 % des partants interviewés à Bamako et 22.4 % des partants en dehors de Bamako appartiennent à ce groupe. Au total ils représentent 84.1 % des partants interviewés.

Les Activités entreprises par ce groupe ont été autofinancées à partir de la prime de départ soit de façon définitive (pour ceux qui n'ont pas sollicité d'appui financier de la part d'institution bancaire) soit par anticipation dans l'attente d'un financement bancaire préalablement sollicité par le partant. L'esprit d'entreprise explique le comportement de ce groupe qui a opéré automatiquement avec la prime sans pour autant négliger les opportunités de financement qui pouvaient s'offrir à lui (banque, Projet FED, ONG, etc...).

Il semble que ce groupe soit constitué par ceux qui avaient largement mûri l'idée de projets et qui attendaient une impulsion financière quelconque. La prime a été pour eux l'opportunité à saisir pour entreprendre leurs activités. Pour beaucoup d'entre eux un tel comportement s'explique d'abord par l'existence d'une idée de projet, ensuite par la durée que peut accuser un financement et enfin par le manque de confiance aux banques de la place en matière de financement de projets.

b) Le Partant Salarié dans une Entreprise Privée.

Ce groupe apparaît comme le moins important et est constitué de partants ayant comme motifs essentiels de départ à la retraite anticipée les problèmes financiers entre autres le retard des salaires, le montant faible des niveaux de rémunération salariale de la Fonction Publique et le manque d'idée de projets rentables. Il s'agit de cadres compétents de l'administration publique qui apporteront leur expériences professionnelles dans le secteur privé. Parmi les partants interviewés à Bamako 2.8 % font partis de ce groupe 1 % en dehors de Bamako. Le total de ce groupe représente 3.8 % des partants interviewés.

c) Le Partant n'ayant rien entrepris comme activités.

Ce groupe représente une partie non moins importante des partants. Il s'agit d'individus ayant mal compris l'esprit du PDV. Pour beaucoup d'entre eux le financement des projets par les banques serait immédiat et la prime serait destinée à autre chose. C'est ainsi que cette catégorie de partants s'est lancée dans des dépenses inopportunes exorbitantes telles que : construction, travaux de finition de maisons, achat de mobiliers, de biens durables de consommation (frigo, télévision, véhicules, motos, etc...), remboursement de prêts, etc... Probablement ce sont des partants qui vont échouer dans la mesure où ils ne sont plus à même de faire face aux conditions de financement des projets dont ils prétendent ayant dilapidé toute leur prime. Le fonds de garantie mis en place par le programme devrait selon eux faire office de fonds de participation personnelle c'est à dire d'apport personnel. Ils sont pris dans une sorte de carcan dont il leur serait difficile de sortir à moins que le salut ne parvienne d'une autre institution financière distincte des banques de la place. Ils ne représentent que 12.1 % de l'échantillon dont 9.3 % à Bamako et 2.8 % en dehors de Bamako.

### 3.2.2.2 Les Activités menées par les Partants.

Ce volet concerne beaucoup plus les partants qui se sont installés à leur propre compte. Les résultats de l'enquête sont présentés dans le tableau ci-dessous. Des résultats plus détaillés se trouvent au tableau no. 2 de l'Annexe 2.

**TABLEAU 2** Nature de l'activité par catégorie professionnelle.  
Effectif = 94

CATEGORIE NATURE ACTIVITE	A	B	C	TOTAL %
Commerce	2	27	14	46.1
Transport	2	5	-	7.4
Agro-pastorale	5	1	4	12.7
Autres	13	13	8	33.8

#### a) Les Activités Commerciales :

Ces activités sont le commerce de céréales, de pièces détachées, la détention de débit de boisson, de boutiques d'alimentation et aussi le commerce international tourné vers la Guinée, le Sénégal, le Magreb, etc... Ce secteur d'activité semble réussir à beaucoup de partants dans la mesure où il ne mobilise pas beaucoup de ressources financières, et ne demande pas beaucoup de spécialisation particulières. Aussi les profits apparaissent plus immédiats et plus substantiels. Le commerce reste l'activité première qu'un partant puisse entreprendre afin de préserver non seulement son fonds initial mais aussi de le faire fructifier rapidement. Ce groupe représente au total 45.7 % dont 38.3 % à Bamako et 7.4 % en dehors de Bamako.

**b) L'Agro-pastoral :**

Centré autour de la céréalisation, d'arboriculture fruitière (verger), d'élevage (embouche bovine surtout) et d'aviculture. Ces activités demandent plus de "spéculation" et font courir beaucoup plus de risques au partant par une immobilisation relativement plus grande de ses ressources. Ce groupe représente au total 8.7 % dont 5.4 % et 3.3 % en dehors de Bamako.

**c) Le Transport :**

C'est le type de transport urbain et semi-urbain. Le parc reste surtout constitué de véhicules d'occasion. Ce groupe représente au total 7.4 % tous opérant à Bamako.

Parallèlement à ces principales activités, on note l'émergence de bureaux d'étude conseils.

**3.2.2.3 La Prime : Utilisation, Modalité de Paiement.**

**a) Utilisation de la Prime.**

Les résultats de l'enquête sur la prime sont présentés au tableau 3 ci-dessous. Des informations supplémentaires se trouvent au tableau no. 5 de l'Annexe 2.

**TABIZAU 3 Mode de Paiement et Utilisation de la Prime.**  
Effectif 107

QUESTION SUR LA PRIME ET INVESTISSEMENT	MODE D'INSTALLATION			TOTAL
	Installé à son compte	Salarie	Rien Entrepris	%
<b>PRIME PAR TRANCHE</b>				
Non	52	2	8	58.0
Oui	31	1	4	33.6
Oui et non	7	1	1	8.4
<b>MONTANT PRIME INVESTI</b>				
Zero francs		1	3	3.7
2.500.000 FCFA	65	2	8	70.1
2.500.000-5.000.000	25	1	1	25.2
ND			1	1.0
<b>MONTANT PRIME A INVESTIR</b>				
Zero francs		1	4	4.7
2.500.000 FCFA	86	2	9	90.6
2.500.000-5.000.000	1	1		1.9
ND	3			2.8

a1 Pour les Partants Installés à leur propre compte :

La prime a servi prioritairement au financement d'activités productives menées (commerce, agro-pastoral, transport, etc...) soit de façon définitive, soit par anticipation dans l'attente d'un éventuel financement bancaire déjà sollicité. Le reste de la prime serait déposé au niveau des banques.

a2 Pour les Partants Salarie :

La prime a servi au financement de leurs projets de construction, aux dépenses en nourriture. Une partie non moins importante serait bloquée dans des banques.

**a3 Pour les Partants n'ayant rien  
entrepris jusqu'à présent :**

Le montant de la prime a été englouti dans des dépenses extravagantes de construction, d'achats de biens durables de consommation (meubles, frigo, véhicules, motos), de nourriture, d'habillement.

**b) Modalité de Paiement de la Prime.**

Les points de vue sont relatifs au type d'activités menées et à l'implantation géographique du partant. Pour le financement d'investissement lourd et pour les partants éloignés des villes les préférences vont au paiement de la prime de façon globale. Ce groupe apparaît comme le moins nombreux. La disponibilité de la prime par tranches successives attire beaucoup plus l'attention des partants ayant plutôt initiés des petits projets de commerce et d'aviculture. De manière générale il ressort que la formule de donner la prime par tranches successives présente l'avantage de sécuriser les fonds du partant contre des dépenses inopportunes.

**3.2.2.4 Le Point de vue des Partants sur les  
Bureaux d'Etudes.**

Il sont trois principaux bureaux d'études à se partager la quasi totalité du marché des études de projets présentés par les partants; il s'agit entre autres du CEPI, de la SNED et de CREPA-Conseils. En matière d'efficacité les avis des partants sont nettement favorables au CEPI et à la SNED qu'à CREPA-Conseils. En effet CREPA se prétendant à la fois bureau d'études et "bailleur" aurait bloqué tous les dossiers d'étude à son niveau et se serait lancé à la recherche de financement national et international. La durée dans l'acquisition de financement a crée des mouvements d'humeur chez les partants qui commencent à douter des bonnes intentions

de ce bureau. De manière générale les partants estiment que le niveau actuel des frais d'étude est assez élevé bien que le programme participe à hauteur de 50 % dans le financement. La réticence des partants pour les bureaux d'études s'explique en partie par la crainte d'un refus de financement par les banques. Beaucoup de partants suivent avec attention le déclenchement des financements pour se lancer à la recherche de bureaux d'études. Le tableau 4 ci-dessous regroupe les commentaires des partants sur les bureaux d'études. Des informations détaillées se trouvent au tableau no. 4 de l'Annexe no. 2.

TABLEAU 4 - Comportement des B.E. et avis des partants  
Installés à leur Compte : effectif 107

RECOURS A UN B.E. %	AVIS SUR FRAIS ETUDE %	AVIS EFFICACITE B.E %
Non - 77.8	Très Chers - 40.0	Très Efficaces - 20.0
Oui - 22.2	Moyens - 50.0	Moyennement Efficaces - 8.9
	Autres - 10.0	Pas du tout Efficaces - 7.8
		ND - 63.3

### 3.2.2.5 Le Point de vue des Partants sur les Banques.

Parmi les partants interviewés 14.4 % seulement ont sollicité l'appui d'une banque. Les raisons de non sollicitation d'une banque par les partants ainsi que les autres arguments développés par les partants sont repertoriés dans le tableau no. 3 en annexe 2. D'une manière générale les partants se plaignent des conditions exigées par les banques. Les banques essaient de faire assumer par les partants les 50 % du risque non couvert par le fonds de garantie en exigeant un apport personnel (de plus de 30%) un nantissement sur bien immobilier et une caution solidaire. De telles conditions apparaissent difficilement acceptables pour les partants et traduisent la crise de financement actuelle.

### 3.2.2.6 Structure d'Encadrement.

L'intérêt de la mise en place d'une structure d'encadrement retient la préoccupation de beaucoup de partants. La nécessité d'un encadrement s'explique par l'inexpérience des partants. L'encadrement serait un cadre de suivi du partant dans le cheminement de ses activités. Pour les projets agro-pastoraux un encadrement de type technique s'impose pour focaliser le partant sur des objectifs précis. Il aura ainsi pour rôle de sensibiliser le partant sur les techniques culturales, l'introduction de variétés nouvelles, etc... Ce type d'encadrement mettra beaucoup plus en confiance les banques pour le financement des projets.

### 3.2.2.7 Point de Vue des Partants sur le Programme de Départ Volontaire.

#### a) L'Esprit du PDV.

Pour tous les partants enquêtés le programme de départ volontaire lancé par le Gouvernement revêt une importance capitale. Il permet aux partants de changer volontairement de cadre de vie et de s'intégrer dans le secteur privé plus valorisant. Leur réussite va dynamiser le secteur privé tout en favorisant la création d'emploi. C'est ainsi que la quasi-totalité des partants estiment être satisfaits après leur départ. Les principaux motifs de satisfaction sont :

- d'ordre financier : les partants ont vu leur situation financière nettement s'améliorer ; 47.2 %

- d'ordre économique : les partants ont entrepris de façon autonome des activités qui leur rapportent des ressources monétaires ; 17.20 %

- d'ordre moral : la satisfaction d'avoir vu réaliser un souhait, celui de quitter la Fonction Publique et de s'installer à son propre compte; 20 %

#### b) Les Critiques.

Les critiques portent essentiellement :

##### b1 Sur le Manque de Préparation des Partants :

En effet le PDV est arrivé à un moment où persistait une situation de retard de salaire au niveau de la Fonction Publique. L'euphorie de la disponibilité immédiate

d'une prime a amené beaucoup de travailleurs à solliciter le départ volontaire. C'est donc réellement après avoir touché la prime que le partant s'est posé la question fondamentale de savoir ce qu'il faudrait initier comme projet. Aucune consultation préalable n'a été entreprise auprès du partant pour cerner la spécificité de l'activité qu'il devait mener. Le partant s'est donc "trouvé" devant le fait accompli.

**b2 Sur le Manque de Politiques Adequates :**

Dans le cadre de ce programme aucun plan de développement avec des analyses sectorielles n'a été mis en place afin d'orienter le partant sur des objectifs économiques plus rentables. Le Gouvernement se serait beaucoup plus préoccupé par le départ volontaire dans le seul but des économies budgétaires qu'il réaliserait sur l'effectif des partants à la retraite volontaire. Aucune mesure d'accompagnement n'a été envisagée pour faciliter l'intégration du partant (par exemple traitement spécial sur le plan fiscal, pressions officielles sur les institutions bancaires, etc...). Le partant s'est retrouvé dans une sorte de "jungle" dont il est appelé seul à découvrir les labyrinthes.

**b3 Sur le Manque de Suivi des Partants:**

Les partants ont été laissés à eux-mêmes par le Programme comme si l'on était indifférent à la réussite ou à l'échec des activités menées.

**b4 Sur l'exercice de certaines professions:**

Il existe une lacune des textes officiels sur l'exercice des certaines professions. En effet le monopole réel de l'Etat sur les importations de produits pharmaceutiques est en porte-à-faux avec la politique de la libéralisation de

la médecine. Ce monopole demeure donc un frein à l'expansion du corps pharmaceutique. Finalement les pharmacies privées seraient de simples dépositaires de celles de l'Etat avec des niveaux de marge bénéficiaire très limitées.

#### **b5 Sur le Manque de Financement des Projets par les banques**

Ceci s'est traduit par une inefficacité des fonds de garantie accordés par le programme et gelés au niveau de ces mêmes banques. Finalement les fonds de garantie auraient plutôt servi les intérêts des banques que ceux des partants pour lesquels ils étaient initialement destinés.

#### **b6 Sur le Montant de la Prime de Départ :**

En effet la discrimination au niveau des primes perçues par catégorie professionnelle a privilégié à priori les partants les uns par rapport aux autres. Dans la mesure où les partants sont exposés aux mêmes risques et sont frappés par les mêmes conditions exigées par les banques (mêmes niveau d'apport personnel) et les bureaux d'études (mêmes frais d'étude) ; une différence trop marquée des montants de la prime ne se justifie pas. Les partants des catégories inférieures se voient pénalisés et coupés de tout espoir de financement bancaire.

### **3.3 Les Bureaux d'Etudes**

Nous avons mené une série d'interviews auprès de quatre bureaux d'études qui ont réalisé les études de faisabilité des partants. Nous avons rencontré lors de ces visites le Directeur et/ou un Cadre Supérieur de ces bureaux. Les bureaux visités sont : le CEPI, la SNED, le CREPA, et l'IMRAD.

Ces bureaux ont reçu au total quatre vingt (80) demandes d'études de faisabilité des partants. Trois de ces bureaux se sont partagés près de 95 % de la clientèle du PDV, il s'agit du CEPI, de la SNED, et du CREPA. Le CEPI et la SNED bien qu'ayant des prix onéreux ont bénéficié de leur ancienneté sur le marché. Le CREPA a pu attiré une certaine clientèle en pratiquant des prix plus bas et en proposant à ses clients une recherche de financement alternative qui varierait de la prise de participation au capital initial, au crédit fournisseur local ou étranger. Pour les quatre vingt dossiers à l'étude vingt dossiers ont été terminés et se trouvent au niveau des banques pour un financement éventuel. Le prix des études varie entre 500.000 et 250.000 F CFA. En moyenne il faut compter un mois pour qu'une étude de faisabilité soit complètement terminée. Le délais des études peut être prolongé de plusieurs mois au cas où le partant ne peut pas payer la moitié des frais d'études. A ce jour les paiements effectués au titre de ces études s'élèvent à 1.729.375 F CFA..

Un rapide examen de quelques unes de ces études de faisabilité fait apparaître qu'elles sont de qualité très inégales. La plupart de ces études accordent une très grande importance à la création d'emploi et à la valeur locale ajoutée et négligent l'analyse du marché. En partie ce genre de problème découle du manque de bonnes informations sur le marché au Mali. Toutefois, la nature superficielle des études laisse sous-entendre qu'en partie le problème est lié aussi à la faiblesse de la capacité analytique de ces bureaux d'études. En effet il y a très peu de cadres supérieurs dans ces organismes qui aient une expérience directe dans les activités du secteur privé. La plupart d'entre eux ont été recrutés directement à leur sortie de l'école et ont gravi les échelons de la Fonction Publique. Par conséquent, ils ne sont pas familiers avec les problèmes ou les approches des entreprises du secteur privé. Il est difficile pour les organismes gouvernementaux d'identifier les besoins des entreprises du secteur privé et de trouver des

solutions appropriées à leur problèmes. Une des conséquences de cette lacune dans les études est que les banques font très peu confiance aux prévisions contenues dans ces dossiers.

### 3.4 Les Banques

Nos enquêtes ont porté sur les cinq banques de la place. LA BDM, la BIAO, la BMCD, la BNDA, et la BOAM. Nous abordons dans une première partie les raisons communes qu'elles ont invoqué pour expliquer leur attitudes vis à vis du PDV. Dans une seconde partie les raisons spécifiques à chaque banque sont analysées. Il nous a cependant paru utile de rappeler d'abord quelques considérations fondamentales sur l'évolution du système bancaire.

Au Mali, l'évolution du système bancaire a été marquée par trois facteurs principaux:

- \* Le faible niveau de l'épargne et des dépôts;
- \* Les démarches faites par l'Etat en vue de financer un programme ambitieux d'investissement dans le secteur public; et
- \* L'application de mesures de contrôle du crédit par la Banque Centrale.

La combinaison de ces forces caractérise la structure du système bancaire aujourd'hui. D'une part, la Banque de Développement du Mali (BDM) qui détient presque le monopole des transactions avec le secteur public, souffre de sérieux problèmes de liquidité, mais conserve de loin la plus grande partie de l'actif du système bancaire. D'autre part, les petites banques commerciales (mixtes ou privées), sont extrêmement liquides, mais sont cependant handicapées par les plafonds de crédits pour remplacer un important pourcentage de

leurs ressources sur le marché financier. La capacité des intermédiaires financiers dans le cadre de la structure actuelle segmentée de fournir des crédits d'investissement au secteur privé est donc très limitée. En effet leur politique d'octroi de crédit se caractérise par un fort pourcentage de crédit au secteur commercial, par une préférence pour les prêts à court terme, par une trop grande dépendance de garanties fournies par les bailleurs de fonds au détriment de garanties classiques locales et enfin par une diversification limitée du risque. Par ailleurs elles sont fortement tributaires de ressources peu chères, le coût moyen de leurs ressources étant de l'ordre de 4,5 à 6 %.

### 3.4.1 Les Raisons Communes à toutes les Banques

A ce jour aucun crédit bancaire n'a été accordé aux partants volontaires. Les banques avancent une multitude de raisons communes pour expliquer leur position. Ces raisons d'une manière générale sont inhérentes aux critères d'analyse dans l'octroi de crédit. Ces principales raisons sont : la localisation des projets, les critères de bancabilité des projets, la cohérence et la nature du plan de financement, l'encadrement du crédit, le manque de garantie appropriée.

#### 3.4.1.1 La localisation des Projets

Les Banques préfèrent financer des projets dont elles sont en mesure d'assurer le suivi. Ce principe conduit à rejeter toute demande se situant en dehors de leur zone d'intervention.

#### 3.4.1.2 Les Critères de Rentabilité des Projets

Les banques veulent se garantir face au risque d'insolvabilité du débiteur. Ce risque a pour origine la mauvaise foi du client et/ou une mauvaise appréciation des

risques intrinsèques du projet. Pour ce prémunir contre la première forme de risque, les banques conditionnent l'octroi du crédit à la fourniture de garanties solides sûres et réalisables. En général elles exigent la domiciliation de loyers à rendre effective trois mois avant le déblocage du prêt, l'expertise immobilière, la signature d'un acte notarié en leur faveur. Elle n'acceptent pas d'hypothèque sur des maisons à usage familial. Pour ce prémunir contre la seconde forme de risque elle font une analyse des risques liés au projet afin de s'assurer de sa rentabilité. Dans cette analyse les banques attachent une importance toute particulière:

- \* à l'attitude du promoteur à conduire avec succès le projet (formation, expérience, assistance technique);
- \* à l'existence d'un marché solvable, à un prix suffisamment rémunérateur;
- \* à la maîtrise des coûts et des quantités de matières premières transformées et aux autres charges d'exploitations qui ne devront pas compromettre la rentabilité du projet;
- \* à la maîtrise des coûts et délais de réalisation de l'investissement;
- \* et enfin aux risques liés aux problèmes fonciers.

La plupart de ces informations devraient figurées dans les rapports de faisabilité fournis par les bureaux d'études. Cependant les banques ne font pas confiance à leurs analyses parcequ'elles disent que ces bureaux d'études manquent de réalisme et de professionnalisme et ne sont pas en mesure de réaliser ni les études ni le suivi des entreprises.

### 3.4.1.3 La Cohérence et la Nature du Plan de Financement

Les banques s'assurent également de la pertinence des financements mis en place. Seuls les projets dont le financement sera bouclé pourront faire l'objet d'un prêt. De manière générale les banques financeront les investissements productifs et le promoteur financera sur fonds propres les études de faisabilité, les besoins en fonds de roulement de départ, les investissements improductifs. Cet apport en fonds propre représente environ 30 % du coût total du projet.

### 3.4.1.4 L'Encadrement du Crédit

Toutes les banques participantes avaient dès le démarrage du PRE, attiré l'attention sur l'effet négatif de l'encadrement du crédit sur le PDV et sur la nature des clients du PDV qu'elles considèrent comme des clients "à haut risque" parce qu'ils n'ont ni une expérience prouvée dans leurs nouveaux domaines d'activités ni de garantie effectives sûres. Elles avaient donc prévu que la grande compétition qui s'établira entre les partants volontaires et leurs clients traditionnels pour la très petite marge de crédit disponible se resoudra au détriment des premiers; elles avaient donc exhorté les autorités à négocier un désencadrement des crédits distribués dans le cadre du PDV afin de faciliter leur participation. Les démarches entreprises dans ce sens n'ont pas encore abouti.

### 3.4.1.5 Le Fonds de Garantie

Le fonds de garantie placé auprès des banques participantes n'a toujours pas subi de mouvement. Ce fonds a été érigé en compte à termes pour un an au niveau des banques et ne peut donc subir aucun mouvement de retrait avant août

1988. Compte tenu des procédures assez lourdes de recouvrement des créances et de réalisation des garanties la plupart des banques participantes auraient souhaité que le fonds de garantie mis en place dans le cadre du PDV couvre 100 % du risque d'insolvabilité. Ceci équivaldrait à la subvention du Fond Européen pour le Développement (FED) servant de fonds de garantie pour le financement des projets des jeunes diplômés. Ce fonds de garantie est pratiquement épuisé en raison du niveau très élevé des impayés.

### 3.4.2 Les Raisons Spécifiques

#### 3.4.2.1 La Banque de Développement du Mali (BDM).

La BDM est la banque malienne la plus ancienne et la plus importante, tant en terme de capital, de fonds de dépôt que du nombre des succursales. La position clé de la BDM, tant dans l'économie malienne dans son ensemble que du secteur bancaire en particulier, découle en partie de son rôle en tant que banquier du secteur public. Cependant, la BDM est aussi la plus importante source de capitaux d'investissement pour les entreprises du secteur privé. Elle a accumulé ces dernières années un nombre croissant de créances douteuses. Cependant avec l'assistance de la Banque Mondiale, la BDM a commencé un long processus de restructuration de son status juridique, procédures et modes d'octroi de prêts. Le succès de cette restructuration dépendra, dans une large mesure, de la crédibilité de la banque auprès des dépositaires du secteur privé.

En ce qui concerne l'utilisation des lignes de crédit octroyées par les bailleurs de fonds pour le financement des PME, qu'elles aient été réservées exclusivement à la BDM (lignes KFW, ligne FED) ou accessibles à l'ensemble des banques (ligne IDA) seule la BDM a utilisé ces lignes de

crédit disponibles au Mali. Cependant la plupart des projets financés sur ces lignes connaissent à l'heure actuelle d'énormes difficultés liées en grande partie à un manque de critères stricts dans l'octroi de prêts et également à une absence de suivi rigoureux et d'appui technique.

Ces expériences malheureuses dans le secteur des PME ajoutées à la situation financière critique de la BDM, expliquent les réticences de cette banque vis-à-vis du PDV. 80 % des projets des partants volontaires qu'elle a reçus sont dans le domaine agro-pastoral. Au cas où certains de ces projets seraient bancables, la BDM compte s'orienter vers les zones encadrées par la CMDT, L'Office du Niger, l'OHV et les périmètres de Bamako. Ces structures agricoles d'encadrement appuieraient l'action de la BDM dans ces zones et les périmètres de Bamako seraient suivis par la BDM elle-même.

#### 3.4.2.2 La Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA)

La BNDA est une banque semi privée dont les activités étaient centrées initialement sur le financement de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT). La banque a depuis lors étendu ses activités aux associations villageoises et coopératives et plus récemment avec la ligne de crédit du Fond Européen pour le Développement (FED) aux jeunes diplômés.

Durant ces dernières années il y a eu une détérioration sensible du portefeuille de la banque comme le prouve l'accroissement des provisions pour créances douteuses sur certaines catégories de prêts. Les concours accordés aux jeunes diplômés font partie de ces créances provisionnées. Jusqu'à la date du 31 décembre 1986, la BNDA avait fourni en moyenne 3,5 million de FCFA pour 68 projets concentrés dans des activités agricoles à caractère commercial. Le taux d'intérêt

des prêts était de 8 %. Au total, 261 millions ont été financés par divers bailleurs de fonds. De plus la Communauté Economique a fourni un fonds de garantie de 90 millions de F CFA. Compte tenu de l'inexpérience des jeunes diplômés, il y a eu inévitablement un taux relativement élevé de mauvaises créances. Cette situation catastrophique de cette catégorie de prêt a rendu la banque plus conservatrice et à adopter une attitude très prudente envers les partants volontaires. C'est ainsi que le conseil d'administration de la banque a recommandé que le fonds de garantie mis en place prenne en charge 100 % des risques. En outre la banque lie son intervention dans le PDV à la mise en place d'une structure d'assistance au programme. Nous pensons que la BNDA n'est pas prête dans l'immédiat d'accroître ses risques dans ce secteur même en cas d'allègement des restrictions de la Banque Centrale.

#### 3.4.2.3 La Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest (BIAO)

La BIAO est essentiellement une banque commerciale gérée avec les mêmes critères rigoureux qu'une banque opérante dans un pays développé. Sa clientèle comprend les meilleurs commerçants du pays. Ses procédures d'évaluation de crédit sont rigoureuses et il est très difficile pour les nouveaux venus surtout les partants volontaires de remplir toutes les conditions d'obtention de prêts exigées par la banque.

Sur les 9 projets soumis par les partants volontaires dans cette banque, cinq ont été au départ retenus et uniquement un seul projet était bancable après analyse. Cependant le partant a préféré aller dans une autre banque parce qu'il a trouvé les conditions d'octroi du prêt de la BIAO assez draconiennes.

En cas de réaménagement des conditions de la BCEAO la BIAO augmentera certainement son volume d'affaire mais veillera à fonder un portefeuille de qualité, principalement des prêts à court termes aux commerçants bien établis.

#### 3.4.2.4 La Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD)

La BMCD est également une autre banque commerciale. Les prêts à court termes dans cette banque représentent plus de 60 % du portefeuille. Les restrictions de la BCEAO ont conduit la banque à chercher à diversifier son portefeuille. Cependant la banque exige des garanties solides des bailleurs de fonds avant de s'engager dans ces nouveaux créneaux. Ses procédures d'évaluation des crédits sont efficaces.

En ce qui concerne le PDV 9 idées de projets ont été jugées acceptables à la BMCD, 4 études de faisabilités ont été complétées, ces dossiers sont en attente d'être évalués par la banque. Les idées de projets que la BMCD a jugé non acceptables sont des projets qui sont dans des secteurs "non porteur" et dont le volume de l'investissement nécessaire est supérieure à la garantie prévue par le PDV.

#### 3.4.2.5 La Banque of Africa Mali (BOAM)

La plus jeune de toutes de banques mais aussi la plus dynamique. Son actionnariat est essentiellement composé de privés maliens. Cette banque est entrain de promouvoir une nouvelle classe d'entrepreneurs maliens. Elle a commencé par prêter au secteur commercial mais elle s'est très vite diversifiée avec succès vers le secteur industriel. La BOAM sera certainement la banque des nouveaux hommes d'affaires à la recherche de financement.

En ce qui concerne le PDV cette banque a sérieusement étudié les idées de projets qui lui ont été soumis et a émis des commentaires pertinents guidant les études de faisabilité de ces projets. Quelques dossiers sont en attente de financement, cependant ce processus pourrait être accéléré si la banque avait suffisamment de cadres formés dans les évaluations de ce genre de dossier. Cette banque serait disposée à discuter des méthodes de financement innovatrices pour la satisfaction des besoins des PME. Un allègement des restrictions de la BCEAO amènerait certainement cette banque à diversifier son portefeuille tout en prenant des risques modérés.

#### IV. RECOMMANDATIONS

L'Evaluation de l'Impact du Programme de Départ Volontaire se mesure par une analyse comparative entre les résultats atteints et les objectifs initialement fixés.

Le PDV s'était fixé deux principaux objectifs : les économies budgétaires à réaliser par l'Etat sur le départ des partants et l'insertion des partants dans le secteur privé.

En ce qui concerne les économies budgétaires, toutes choses égales par ailleurs, les calculs de la Cellule d'Accompagnement du Programme de Réforme Economique estiment les économies sur la masse salariale des six cent partant volontaires (première et deuxième vagues) à presque un milliard de Francs CFA pour les années 1986-87-88. Par ailleurs des calculs de bénéfices/coûts du programme effectués par l'Economiste de l'USAID montrent que le rapport coût-bénéfice du projet varie entre 1,07 % à 1,39 % selon les hypothèses retenues. Ces résultats encourageant démontrent parfaitement que le premier objectif du PDV est bien atteint.

En ce qui concerne l'insertion des partants dans le secteur privé, la proportion importante de partants installés à leurs propre compte (80 %) autour d'activités productives (commerce, transport, agro-pastorale) et des partants devenus salariés (4 %) démontre bien le succès incontestable du second objectif.

A la lumière de ces deux constatations, nos analyses nous amènent à conclure que le Programme de Départ Volontaire a été une réussite. Nous pensons que ce programme doit continuer sous réserve des recommandations suivantes qui s'inscrivent dans le cadre des solutions aux différents goulots d'étranglements identifiés lors de l'exécution de la première phase du PDV. En effet malgré la réussite du PDV une fraction non négligeable de partants n'ont rien entrepris (12 %) et sont en quête de financement bancaire pour leurs projets. Ce manque de financement peut constituer un sérieux handicap dans la bonne marche du programme.

#### 4.1 Diffusion de l'Information

La CAP a été transformée en bureau d'information de conseils et de suggestions malgré les efforts d'information et de clarification qui ont été déployés par le Ministère des Finances et du Commerce et le Ministère de la Fonction Publique tant au niveau des textes de base qui régissent le programme qu'au niveau des questionnaires de candidatures remplis et signés par tous les candidats. Certains partants n'avaient pas bien compris les facilités offertes par le programme. Pour lever de telles ambiguïtés des séances d'information à Bamako et dans les Régions doivent être organisées avant le lancement de la deuxième phase.

## 4.2 Sélection des Candidats

Les candidats sélectionnés devront faire une présentation orale de leur idée de projet et subir un interview au sein d'un petit comité (3 à 4 personnes) pluridisciplinaire (sociologue, banquier, spécialiste de création de PME). A l'issue de cet interview les candidats seront séparés en deux groupes : ceux qui auront passé avec succès le test de sélection et les autres. Les autres qui auront échoué au test doivent être mis en garde sur les risques d'échec qu'ils courent en quittant la Fonction Publique pour se lancer dans le privé. La solution du désistement doit leur être proposée. Cependant s'ils persistent dans leur volonté de quitter l'administration la prime doit leur être versée. Les cas de désistement doivent être remplacés par de nouveaux candidats afin d'atteindre le nombre de départs volontaires prévu. Pour le premier groupe de candidats qui aura réussi le test un stage de formation des entrepreneurs peut leur être proposé. Dans la mesure où le Ministère de l'Emploi et de la Fonction Publique sera appelé à jouer un rôle dans la sélection des candidats il sera souhaitable de renforcer les moyens humains au sein de ce Ministère afin de rendre plus expéditives les procédures de sélection.

## 4.3 Formation des Partants

Un stage de formation des entrepreneurs peut être organisé à l'intention des partants. Ce stage est un programme intensif pour l'identification et l'enrichissement de la capacité des participants à lancer ou améliorer les petites entreprises ou autres activités d'entrepreneur. Ce genre de stage a été conduit dans des pays voisins avec beaucoup de succès par des firmes de consultants (Américaine, Européenne ou Indienne) en collaboration avec des structures locales de formation ou des bureaux de consultants. Des détails sur le programme de ce genre de stage sont donnés en Annexe. La

candidature au stage sera laissée à l'appréciation des partants cependant tout partant qui décide de suivre le stage sera obligé de bloquer une partie de sa prime qui servira d'apport personnel au moment du financement de son projet. L'IPGP ainsi que le programme pour les jeune diplômés pourront jouer un rôle important pour la sélection et la formation des partants. Par ailleurs la mise en place d'un guichet unique simplifiant les procédures d'agrément et autres formalités administratives pour les partants serait souhaitable.

#### 4.4 Prime de Départ

En ce qui concerne le montant de la prime elle-même nous recommandons le maintien à son niveau actuel et le non changement des montants par catégories. En effet une augmentation du niveau de la prime serait contraire à l'objectif des économies budgétaires et pourra créer des problèmes de revendications rétroactives de la part du premier groupe de partants, le même problème se poserait si on donnait le même montant de la prime à chaque partant sans tenir compte de sa catégorie professionnelle.

Pour ce qui est de la distribution total ou par tranche de la prime de légères modifications pourraient être introduites. Des décaissements partiels ou total pourraient être effectués selon que le partant décide de suivre ou non le stage de formation.

#### **4.5 Fonds de Garantie et Fonds d'Etude**

##### **4.5.1 Option no. 1 : La Suppression du Fonds de Garantie et du fonds d'Etude.**

L'Enquête sur les partants à démontré que très peu d'entre eux ont jusqu'à présent utilisé le fonds d'étude. Le fonds de garantie est par ailleurs resté intact due au manque de financement des projets par les banques. Dans cette option no. 1 nous proposons la suppression pure et simple de ces deux fonds et d'allouer ces fonds à la prime de départ des partants. Ceci permettra d'avoir un nombre plus important de partants volontaires.

Le principal avantage de cette option no. 1 est qu'elle permet de réaliser des économies budgétaires supplémentaires qui compenseront largement la perte du fond de garantie (les hypothèses dans le calcul coût-bénéfice du projet devront en ce moment être modifiées). Cette option ne résoud cependant pas le problème de financement auquel une fraction des partants sera confrontée à plus ou moins long terme.

##### **4.5.2 Option no. 2 : Transfer de la Décision de Financement à une Cellule.**

Pour résoudre le problème de financement la décision d'octroie du crédit pourrait être transférée soit à une cellule existante (la CAP, le projet FED, le projet PNUD) ou à une combinaison de toutes ces cellules ou enfin à une unité de coordination inter-ministérielle . L'Avantage de cette option no. 2 est que les partants auront plus de chances de voir leurs dossiers financés et par conséquent on pourrait assister à la création de plus d'entreprises. Le second objectif du PDV sera donc bien atteint.

Les inconvénients de cette option sont multiples. Un des plus importants concerne la reprise du portefeuille des projet financés par une banque, puisque ces cellules ont des durées de vie assez limitées. D'Autre part il n'y a aucune garantie que ces cellules financeront de bons projets parceque étant juge et partie en même temps et ne possédant pas le personnel adquat pour ce genre d'opération.

#### 4.5.3 Option no. 3 : Transfert du Projet chez une Banque

L'Analyse du secteur bancaire a démontré que toutes les banques n'avaient pas la même attitude vis à vis du PDV. Certaines banques ont à notre avis une attitude plus positive que d'autres. Dans cette option no. 3 nous recommandons que l'ensemble du fonds de garantie ainsi que le reliquat du fonds d'étude placés chez les autres banques soient transférés chez une banque. Ceci permettra d'avoir une meilleure position de négociation avec cette banque.

L'USAID et le GRM pourront négocier avec cette banque sous reserve de certaines conditions à définir ultérieurement, l'augmentation du nombre de son personnel affecté au PDV, ainsi que la formation de ce personnel par une assistance technique placée au sein de la banque. Cette troisième option constitue une voie intermédiaire entre les deux premières. Elle pourrait contribuer pleinement au succès des deux objectifs du PDV.

Ces différentes options ne sont pas mutuellement exclusives. Elle peuvent bien entendu être combinées. Le choix dépendra des priorités au niveau des deux objectifs du PDV.

#### 4.6 Etablissement d'un Cadre Organique

L'allégement du poids du secteur public sur l'économie ne devrait pas faire oublier que l'objectif principal est de rendre le secteur public plus efficace. Cela implique d'une part l'ajustement du personnel existant aux besoins spécifiques réels des services publics tout d'abord et ensuite la reconversion du surplus de personnel par la création d'emploi nouveaux dans le secteur privé.

Donc la mise en place d'un cadre organique de ce fait est nécessaire pour dégager un plan de reconversion du surplus de personnel et de création d'emploi qui pourront servir de cadre pour des demandes d'assistance auprès des missions d'assistances et des organismes internationaux.

#### 4.7 Mise en Place d'une Autorité Centrale de Coordination.

Compte tenu de l'importance du problème de réduction de la charge salariale du budget et de la multiplicité des programmes d'assistance visant à assurer ce but (PRE, FED, etc...), une autorité centrale au niveau le plus élevé serait requise pour la supervision, la coordination et le suivi des programmes d'assistance en la matière.

Cette autorité pourrait être instituée soit à un niveau très élevé sous forme d'un Conseil Supérieur de l'Emploi présidé par le Premier Ministre comprenant les Ministres des Finances, de l'Emploi, de Tutelles et du Plan et à un niveau moins élevé sous forme d'une Commission de l'Emploi présidée par le Ministre de l'Emploi et comprenant les représentants des Ministères des Finances, de Tutelles et du Plan ainsi que les Représentants des Missions d'Assistance Technique. La Commission sera assistée d'une cellule permanent composée d'un coordinateur et quatre assistants responsables respectivement des volets formation, gestion, support financier et recherche/étude, en relation avec les programmes existants.

#### 4.8 Création d'un Centre de Développement des Petites et Moyennes Entreprises.

A long terme il serait souhaitable d'envisager la création d'un centre de développement de petites et moyennes entreprises (PME) à partir de ces structures ci-dessus mentionnées. Bien qu'un tel Centre de Développement peut être de compositions diverses (représentants de l'Administration, des Organisations Professionnelles, des Missions d'Assistance...) son fonctionnement doit être basé sur des principes de gestion privée. Les attributions principales du Centre seraient d'assister efficacement à résoudre les problèmes de formation, de gestion, de support financier et de recherche /étude pour stimuler le développement des PME/PMI en particulier et du secteur privé au Mali plus généralement.

Une étude de faisabilité concernant la constitution, l'organisation, le fonctionnement et le financement d'un tel centre fera l'objet d'une étude spéciale approfondie et financée par les différents bailleurs de fonds (Mission d'assistance ou/et Organisation internationale) intéressés.

#### 4.9 Détermination du GRM à Instaurer une Politique Efficiente des Ressources Humaines

Le Mali doit promouvoir le développement économique dans des conditions très difficiles. Il est défavorisé par ses ressources naturelles limitées. Par conséquent, l'utilisation de ses ressources humaines est une condition nécessaire pour combler ce désavantage comparatif, d'autant plus que la Théorie Economique Moderne attache plus d'importance à la capacité de création des richesses plutôt qu'à la possession de ressources naturelles.

Le succès du Programme de Départ Volontaire en particulier et d'une politique de l'emploi en général dépendent de la détermination du Gouvernement; en fait, cette

détermination est une condition nécessaire pour la réussite de tout plan de rationalisation de l'emploi dans le secteur public et de création d'emploi nouveaux dans le secteur privé.

Dans le cadre de l'environnement économique actuel cette volonté du Gouvernement devrait se manifester non seulement au niveau des textes législatifs appropriés mais également se concrétiser par des mesures d'assistance concrètes pour assister les différents intéressés, que se soient les jeunes diplômés sans emploi par suite du plafonnement du recrutement ou le personnel licencié dans le cadre de la restructuration des entreprises d'état ou les fonctionnaires volontairement partis à la retraite anticipée de la Fonction Publique.

#### V. CONCLUSION

Cette première évaluation du Programme de Départ Volontaire des agents de la Fonction Publique fait apparaître que ce programme a été un succès puisque les deux objectifs initiaux du programme - les économies budgétaires et l'insertion des partants dans le secteur privé - ont été pleinement atteints.

Ce programme, composante essentielle du Programme de Réforme Economique représente bien une alternative viable dans la recherche de stratégies globales pour la création d'emplois durables au Mali. En effet, il permet de concilier harmonieusement des objectifs contraignants d'efficacité économique et financière à des préoccupations sociales légitimes, et politiquement, il représente une alternative plus réaliste que les mesures impopulaires de licenciement ou de plafonnement des recrutements et constitue de ce point de vue une meilleure utilisation des ressources limitées. Ces raisons expliquent à notre avis pourquoi le GRM, malgré une conjoncture difficile a opté pour ce choix en s'engageant fermement dans le processus de réajustement structurel.

Cependant, cette alternative viable repose sur un équilibre à atteindre : la capacité entrepreneuriale des partants volontaires face à un environnement souvent hostile à la création et au développement de l'entreprise privé en général et des PME en particulier. En effet la viabilité à long terme des micro-entreprises créées par les partants peut à tout moment être remis en cause par certains facteurs cruciaux tel que : le manque de ressources, l'étroitesse du marché, la mauvaise gestion, les contraintes politiques etc...

Ces diverses considérations ci-dessus nous ont amené à la formulation de diverses recommandations afin d'accroître les chances de succès de la deuxième vague de partants volontaires. Nous sommes convaincu que la mise en application de ces différentes recommandations contribueront de manière positive au renforcement du programme de départ volontaire qui est déjà source d'inspiration pour les pays africains voisins ainsi que les bailleurs de fonds internationaux.

A N N E X E S  
-----

## ANNEXE 1

### ENQUETE PDV

#### I. METHODOLOGIE DE LA COLLECTE :

##### 1) Echantillonnage :

Deux cent dix fonctionnaires sont partis volontairement à la retraite au cours de l'année 1987. Actuellement certains partants volontaires résident à Bamako et d'autres hors de Bamako dans certaines localités du Pays.

L'investigation statistique retenue est une enquête par sondage portant sur un échantillon représentatif de l'ensemble de la population étudiée.

La base de sondage est constituée par la liste des volontaires fournie par la CAP du Ministère des Finances. La procédure d'un sondage stratifié a été adopté, elle consiste à diviser la population totale en groupes indépendants appelés strates et tirer un échantillon pour chaque strate. Compte tenu du critère d'homogénéité des données à l'intérieur de chaque strate, il a été retenu de former quatre strates pour la présente enquête :

- Strate I : Volontaires de la Catégorie A résidant à Bamako
- Strate II : Volontaires de la Catégorie B résidant à Bamako
- Strate III : Volontaires de la catégorie C résidant à Bamako
- Strate IV : Volontaires de toutes Catégories résidant hors de Bamako

2) Mode de Tirage de l'Echantillon :

Avant d'effectuer le tirage, il a été constitué une liste par ordre alphabétique des volontaires pour chacune des strates ci-dessus mentionnées. Pour les volontaires résidant à Bamako, 50 % de leur effectif a été tiré d'une façon aléatoire à l'intérieur de chaque strate. Pour la strate IV l'ensemble des volontaires résidant hors de Bamako a été retenu pour l'enquête. Ce choix se justifie par leur effectif peu élevé et par la nature de leurs unités qui peuvent être différentes des unités implantées à Bamako.

3) Questionnaire

Le questionnaire utilisé pour recueillir les informations comprend deux grandes parties :

- La première partie porte sur l'identification, et certaines caractéristiques générales des partants volontaires. Dans cette partie les informations saisies sont : le nom et le prénom, le sexe, la situation matrimoniale, l'ethnie, la catégorie professionnelle, le nombre de personnes à charge, le diplôme obtenu.
- Le deuxième volet du questionnaire est relatif au départ volontaire à la retraite anticipée. Dans cette partie il se dégage d'une part des variables communes à tous les partants telles que :
  - l'idée de départ volontaire
  - le motif du départ
  - les précautions prises au moment du départ
  - le mode d'installation des partants;

D'autre part des questions spécifiques à chaque partant selon son mode d'installation. Ces questions portent sur la nature de l'activité entreprise, l'appui financier des banques, l'appui technique des bureaux d'étude, l'efficacité des banques et des bureaux d'étude, l'utilisation de la prime etc...

Enfin une série de questions ouvertes qui sont des questions d'opinion ont été posées aux enquêtes; les répondant doivent se prononcer sur la nécessité d'une structure d'encadrement et de suivi de leur projet, ils doivent aussi faire des critiques et des recommandations personnelles sur le programme de départ volontaire.

## II. EXPLOITATION :

Cette phase s'est déroulée en trois étapes :

- La saisie des questionnaires
- L'épuration du fichier
- La tabulation des données

### 1) Saisie des Questionnaires :

Cette saisie a concerné tous les questionnaires de l'échantillon comportant chacun 103 variables dont 20 pour les réponses ouvertes. A l'aide d'un programme DBASE III, l'ensemble des questionnaires a été saisi par 6 agents en 3 jours. Au niveau de cette étape le traitement des réponses ouvertes a posé d'énormes problèmes. En effet les différentes variables collectées comme critiques et recommandations sur le PDV ne pouvaient pas dépasser une certaine longueur dans le fichier afin de ne pas compliquer les autres étapes de l'exploitation. Les agents de saisie avaient donc la latitude de condenser les réponses en leur

manière pour rester dans les limites des 60 caractères prévue dans le fichier. A l'avenir il serait souhaitable que de telles réponses soient regroupées et codées en chiffre suivant leur homogénéité pour permettre une exploitation judicieuse.

## 2) Epuration du Fichier :

Cette étape de contrôle et de vérification du fichier est très importante puisque la qualité des tableaux en dépend. La structuration du fichier est telle que, suivant le mode d'installation de l'enquête certaines questions ne lui sont pas posées, or les enquêteurs très souvent ont porté des réponses pour certaines de ces questions; aussi certaines réponses de différentes variables étaient incompatibles. Pour ne pas publier des abérations il était nécessaire de procéder à une épuration du fichier. Compte tenu de l'importance de cette étape, trois démographes ont réalisé le travail à l'aide d'un programme DBASE III conçu à cet effet.

## 3) Tabulation

Une matrice carrée portant toutes les variables du questionnaire aussi bien en ligne qu'en colonne a été élaborée. Cette matrice permet d'identifier tous les tableaux possibles qu'on peut dégager pour l'analyse des données. Compte tenu des contraintes de temps, les tableaux les plus pertinents pour l'étude ont été retenues. Ainsi au total plus de 300 tableaux simples ont été élaborés à l'aide d'un programme SPSSC dénommé "PDV SPS". Ces différents tableaux sont structurés suivant la strate des volontaires résident à Bamako et la strate de ceux qui résident hors de Bamako; et à l'intérieur de chacune de ces strates une distinction est faite entre les tableaux concernant les partants

installés à leur compte, les partants salariés et les partants n'ayant rien entrepris. En plus de ces 300 tableaux, une liste des réponses aux questions ouvertes a été élaborée afin de permettre une recodification et une tabulation ultérieure si cela s'avère nécessaire. Enfin pour une étude approfondie par catégorie de partants, il est possible de croiser plus tard certaines variables.

ANNEXE 2

LISTE DES TABLEAUX

NO. DES TABLEAUX

1. Profil des Partants
2. Activité et Revenu des Partants Occupés
3. Comportement des Banques et Avis des Partants
4. Comportement des B. E. et Avis des Partants
5. Mode de Paiement et Utilisation de la Prime
6. Répartition des Partants Selon Encadrement Souhaité
7. Répartition des Partants selon Motif et Satisfaction
8. Répartition des Partants selon avis sur le PDV

## ANNEXE 2

TABLEAU 1: Profil des partants

RESIDENCE	Categorie A		Categorie B		Categorie C		TOTAL	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Eff.	%
<b>BAMAKO</b>	19	1	39	2	15	3	79	73.8
<b>RAISON DEPART *</b>								
Retard de paiement	3		9		5	1	18	17.0
Avais depuis longtemps	8	1	15	1	7		32	29.9
Incitation du prime			4				4	3.7
Activite parallele	1		3				4	3.7
Autres	7		8	1	3	2	21	19.6
<b>MODE INSTALLATION</b>								
Installé à son compte	14	1	35	2	12	2	66	61.7
Salarié privé	2		1				3	2.8
Rien entrepris	3		3		3	1	10	9.3
<b>PERSONNES EN CHARGE</b>								
1 à 4 pers	1	1	4				6	5.6
5 à 9 pers			15	1	5	2	23	21.5
10 à 14 pers	7		9		8		24	22.4
15 pers et +	11		11	1	2	1	26	24.3
<b>HORS BAMAKO</b>	5	-	10	1	11	1	28	26.2
<b>RAISON DEPART *</b>								
Retard de paiement	1		4	1	1		7	6.5
Avais depuis longtemps	2		1		4	1	8	7.5
Incitation du prime			1				1	1.0
Activite parallele	1		2		2		5	4.7
Autres	1		2		4		7	6.5
<b>MODE INSTALLATION</b>								
Installé à son compte	5		8	1	9	1	24	22.4
Salarié privé					1		1	0.9
Rien entrepris			2		1		3	2.8
<b>PERSONNES EN CHARGE</b>								
1 à 4 pers					1		1	0.9
5 à 9 pers	2		4	1	5	1	13	12.1
10 à 14 pers	2		4		3		9	8.4
15 pers et +	1		2		2		5	4.7
<b>TOTAL</b>	24	1	49	3	26	4	107	100.0

\* En plus de la prime

- 58

TABLEAU 2: Activite et revenu des partants occupes

RESIDENCE	Categorie prof.			TOTAL	
	Categorie A	Categorie B	Categorie C	Eff.	%
<b>BAMAKO</b>	17	38	14	69	73.4
<b>NATURE ACTIVITE</b>					
Commerce	2	24	10	36	38.3
Arboriculture fruit.		1		1	1.1
Transport	2	5		7	7.4
Elevage	1			1	1.1
Aviculture			1	1	1.1
Agriculture	1		1	2	2.1
Autres	9	7	2	18	19.0
<b>COUT ACTIVITE</b>					
750.000 CFA		9	6	15	16.0
750.000-1.500.000	1	10	5	16	17.0
1.500.000-2.500.000	4	10	1	15	16.0
2.500.000 et +	9	5		14	14.9
ND	1	3	2	6	6.3
<b>SALAIRE</b>					
55000		1		1	1.1
100000	1			1	1.1
125000	1			1	1.1
<b>HORS BAMAKO</b>	5	9	11	25	26.6
<b>NATURE ACTIVITE</b>					
Commerce		3	4	7	7.4
Maraichage			1	1	1.1
Arboriculture fruit.			1	1	1.1
Agriculture	1			1	1.1
Autres	4	6	4	14	14.8
<b>COUT ACTIVITE</b>					
750.000 CFA	1	1	4	6	6.4
750.000-1.500.000	1	4	3	8	8.4
1.500.000-2.500.000		2	2	4	4.3
2.500.000 et +	3	2	1	6	6.4
<b>SALAIRE</b>					
27000			1	1	1.1
<b>TOTAL</b>	22	47	25	94	100.0

TABLEAU 3: Comportement des banques et avis des partants

QUESTIONS SUR LES BANQUES	Mode installation			TOTAL	
	Installé à son compte	Salarié dans entreprise privée	Rien entrepris	Eff.	%
APPUI BANQUE DEMANDE					
Non	77			77	85.6
Oui	13			13	14.4
CONDITIONS APPUI BQUE.					
Apport personnel	5			5	38.5
Autres	6			6	46.2
Plus une condition	2			2	15.3
PRET ACCORDE PAR BANQUE					
Non	13			13	100.0
RAISON NON APPUI BQUE.					
Pas sollicité	63			63	70.0
Refus de la Banque	4			4	4.5
Manque fonds propre	3			3	3.3
Lenteur Banque	6			6	6.7
Autres	13			13	14.4
ND	1			1	1.1
AVIS SUR EFFICACITE BQUE					
Très efficace	3			3	3.3
Inefficace	48			48	53.3
Ne sait pas	39			39	43.4
RAISONS SALARIAT					
Manque idee		1		1	25.0
Autres		3		3	75.0
AVIS SUR EFFICACITE BQUE					
Pas du tout efficace		2		2	100.0
RAISON INACTIVITE					
Manque idees			2	2	15.4
Manque fonds etudes			1	1	7.7
Refus pret banque			5	5	38.4
Manque formation			2	2	15.4
Lenteur ad.			1	1	7.7
Autres			2	2	15.4
TOTAL	90	4	13	107	

TABLEAU 4: Comportement des B.E. et avis des partants

QUESTIONS SUR LES BUREAUX D'ETUDE	Mode installation			TOTAL	
	Installé à son compte	Salarié dans entreprise privée	Rien entrepris	Eff.	%
RECCOURS A UN B.E.					
non	70			70	77.8
oui	20			20	22.2
COUT ETUDE					
< 250.000 CFA	4			4	20.0
250.000	8			8	40.0
300.000 et +	8			8	40.0
AVIS SUR FRAIS ETUDE					
tres chers	8			8	40.0
moyens	10			10	50.0
autres	2			2	10.0
AVIS EFFICACITE B.E.					
tres efficaces	18			18	20.0
moyennement efficaces	8			8	8.9
pas du tout efficaces	7			7	7.8
ND	57			57	63.3
RECCOURS A UN B.E.					
Non		4		4	100.0
RAISON INACTIVITE					
Manque idees			2	2	15.4
Manque fonds etudes			1	1	7.7
Refus pret banque			5	5	38.4
Manque formation			2	2	15.4
Lenteur ad.			1	1	7.7
Autres			2	2	15.4
TOTAL	90	4	13	107	

TABLEAU 5: Mode de paiement et utilisation de la prime

QUESTIONS SUR LA PRIME ET INVESTISSEMENT	Mode installation			TOTAL	
	Installé à son compte	Salarié dans entreprise privée	Rien entrepris	Eff.	%
PRIME PAR TRANCHE					
Non	52	2	8	62	58.0
Oui	31	1	4	36	33.6
Oui et non	7	1	1	9	8.4
SOMME DISPO Où ?					
Niveau de la prime	90	4	13	107	100.0
MONTANT PRIME INVESTI					
Zero francs		1	3	4	3.7
< 2500.000CFA	65	2	8	75	70.1
2500.000-5.000.000	25	1	1	27	25.2
ND			1	1	1.0
MONTANT PRIME A INVEST.					
Zero francs		1	4	5	4.7
< 2500.000CFA	86	2	9	97	90.6
2500.000-5.000.000	1	1		2	1.9
ND	3			3	2.8
TOTAL	90	4	13	107	

TABLEAU 6

REPARTITION DES PARTANTS SELON LE TYPE D'ENCADREMENT SOUHAITE  
ET POURQUOI PAS ENCADREMENT

MODALITES	EFFECTIFS ABSOLUS	EFFECTIFS en (%)
<b>TYPE ENCADR. SOUHAITE</b>		
Encadr. suivi et problème administratifs	9	8.4
Encadr. financ. et tech.	13	12.2
Encadr. tech. et admist.	11	10.3
Encadr. tech. et gestion	7	6.5
Encadrement technique	35	32.7
Autres Encadrement	13	12.2
Non Déclaré	6	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>87.9</b>
<b>POUQUOI PAS ENCADREMENT</b>		
Mauvaise chose	1	0.9
Expérience déjà acquise car projet en rapport avec formation.....	4	3.7
Partant doit se débrouiller seul.....	8	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>12.1</b>

TABLEAU 7

REPARTITION DES PARTANTS VOLONTAIRES SELON LE MOTIF DE SATISFACTION  
OU LES DIFFICULTES RENCONTREES

MODALITES	EFFECTIFS ABSOLUS	EFFECTIFS en (%)
<b>MOTIF DE SATISFACTION</b>		
Satisfaction financière morale et sociale.....	42	39.3
Liberté d'action et satisfaction morale....	17	15.9
Liberté d'action et satisfaction financière	13	12.1
Autres motifs	6	5.6
Non Déclaré	11	10.3
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>83.2</b>
<b>DIFFICULTES RENCONTREES</b>		
Difficultés Banques	9	8.4
Difficultés B. Etudes	1	0.9
Difficultés administ. et financière.....	5	4.7
Autres difficultés	3	2.8
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>16.8</b>

**TABLEAU 8**  
**REPARTITION DES PARTANTS SELON L'AVIS SUR LE P.D.V.**  
**(CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS)**

MODALITES	EFFECTIFS ABSOLUS	EFFECTIFS en (%)
<b>AVIS SUR P.D.V.</b>		
Bonne chose	84	78.5
Mauvaise chose, Echec, Partants trompes .....	15	14.0
Non Declare	8	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>
<b>CRITIQUES</b>		
Prime insuffisante	33	30.8
Difficultés administ., et manque suivi.....	20	18.7
Difficultés B.E.	3	2.8
Difficultés Banques	42	39.3
Non Déclaré	9	8.4
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Même montant pour toutes les categories.....	6	5.6
Retrait fonds garantie des Bques et donner aux partants.....	12	11.2
Création structure financière.....	6	5.6
Pression sur adm. et Bqe	9	8.4
Départ en Dec. pas Juil	2	1.9
Autres	32	29.9
Non Déclaré	40	37.4
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>

65

### ANNEX 3

#### LISTE DES GRAPHS

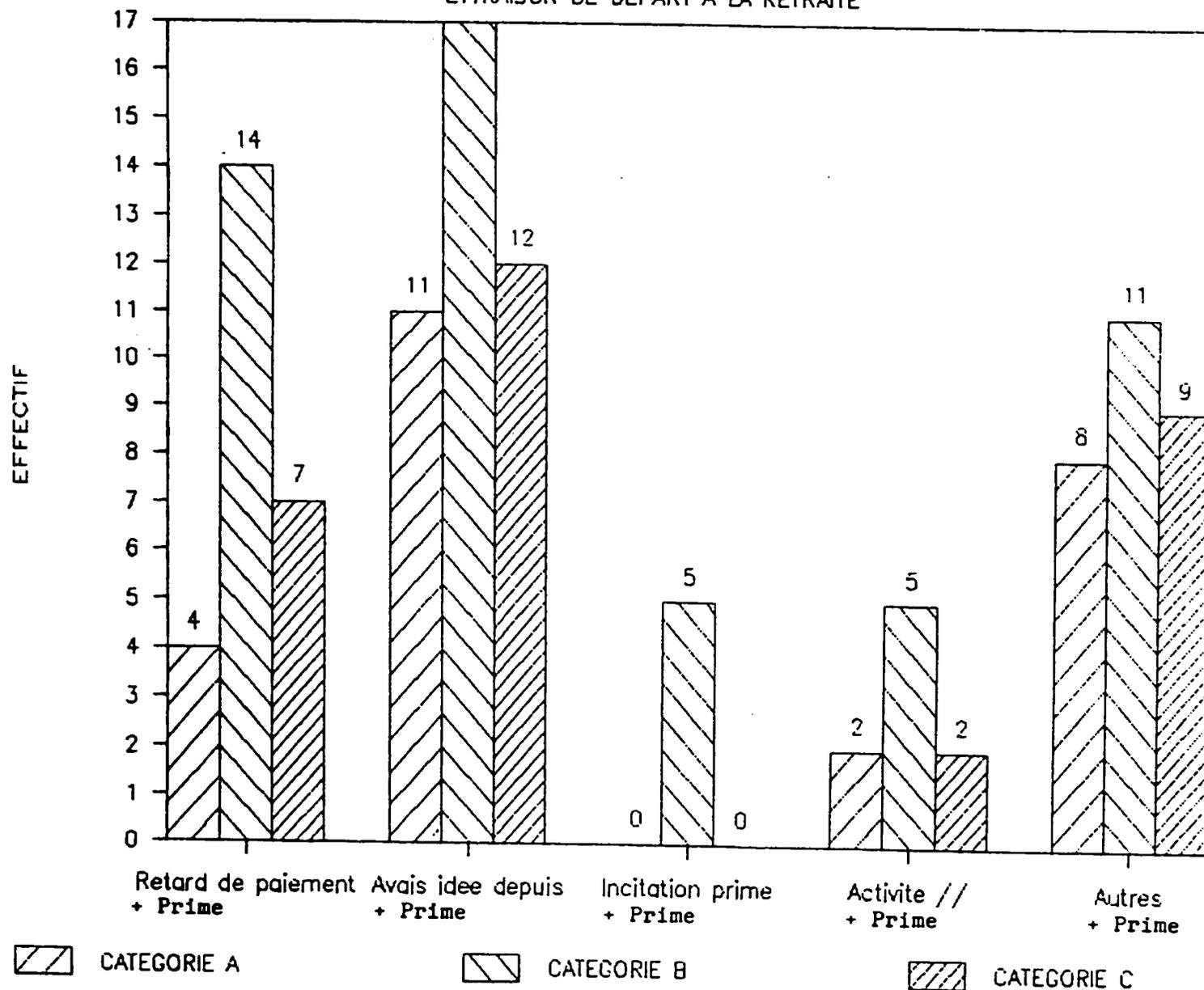
##### NO. DES GRAPHS

1. Raison de Départ à la Retraite
2. Nombre de personnes à charge
3. Mode d'Installation
4. Nature de l'Activité Entreprise
5. Coût de l'Activité Entreprise
6. Difficultés rencontrées
7. Critiques sur le PDV
8. Recommandations sur le PDV
9. Type d'Encadrement Souhaités
10. Raison de Non Encadrement
11. Motif de Satisfaction
12. Avis sur le PDV

bb.

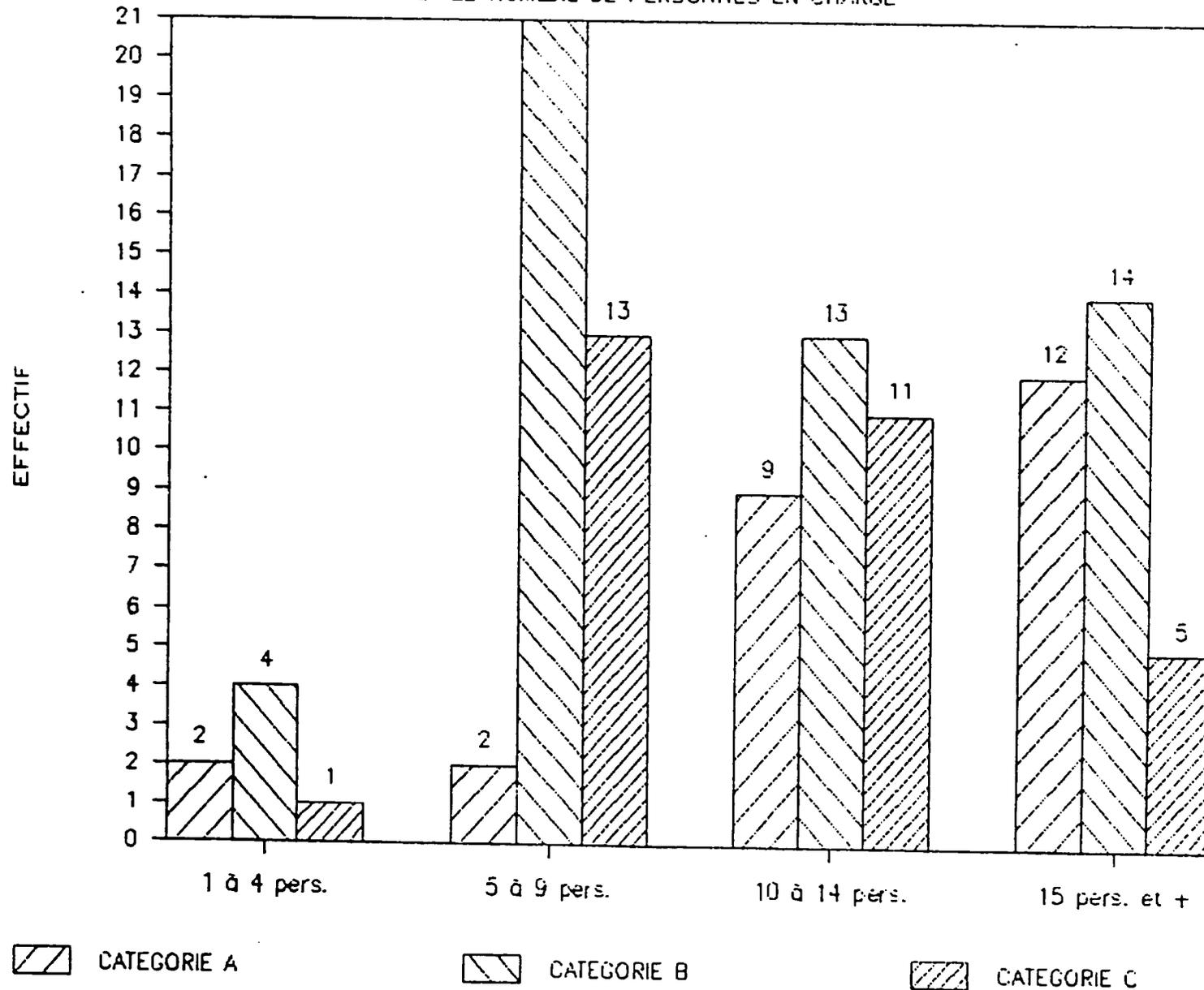
# 1-Partants par catégorie professionnelle

ETRAISON DE DEPART A LA RETRAITE

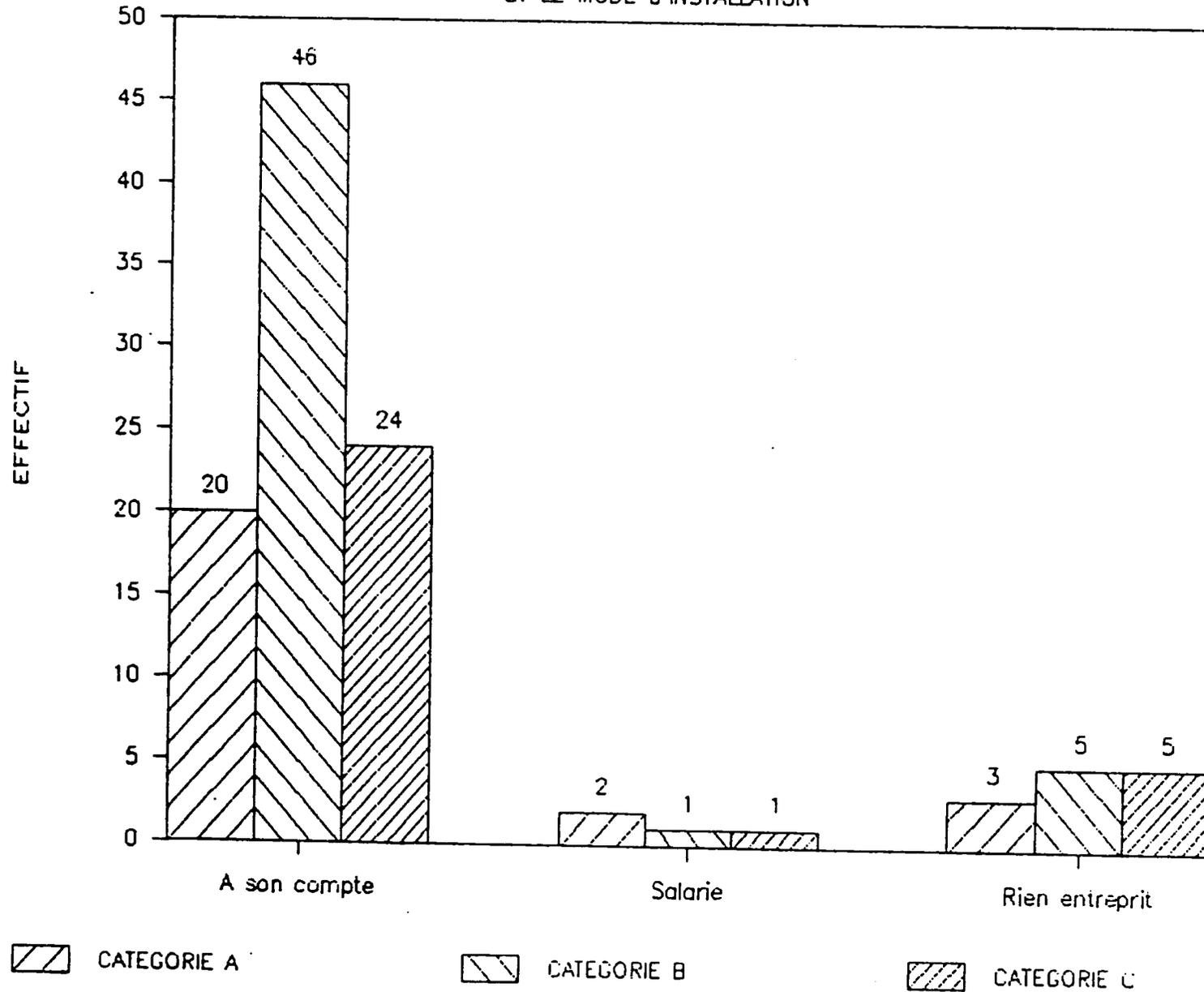


## 1-Partants par catégorie professionnelle

ET LE NOMBRE DE PERSONNES EN CHARGE

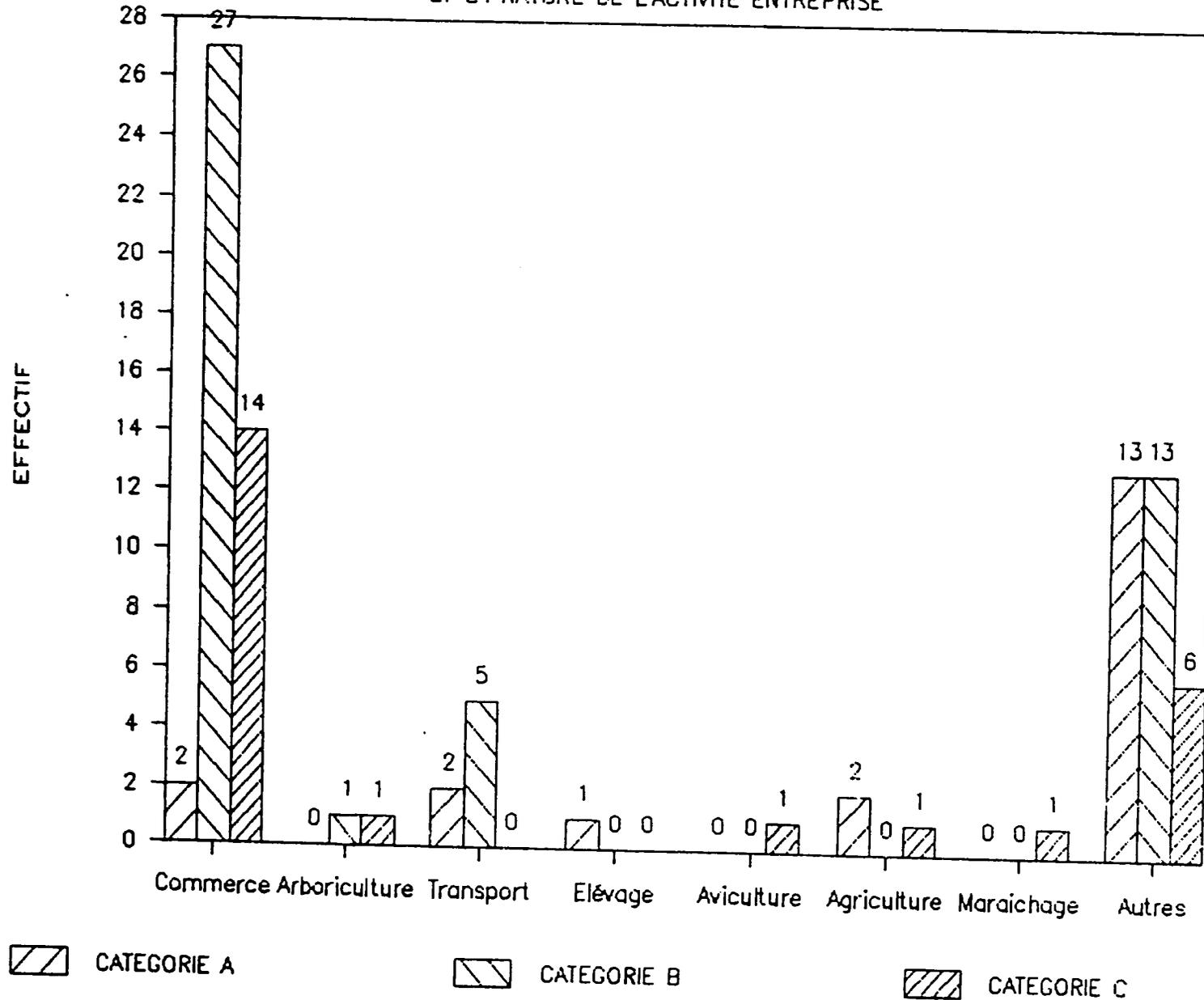


# 1-Partants par catégorie professionnelle ET LE MODE D'INSTALLATION



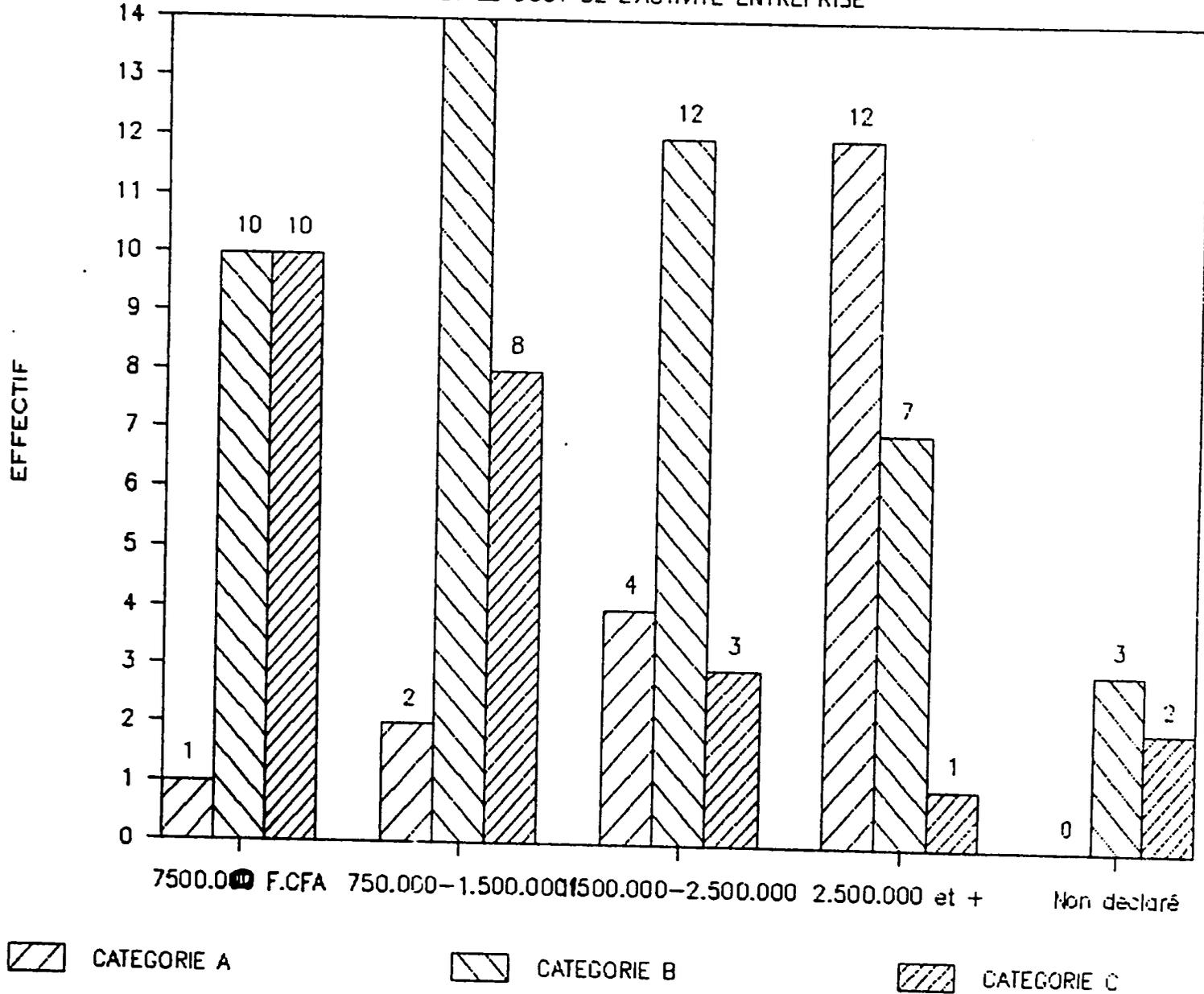
# 1-Partants par catégorie professionnelle

ET LA NATURE DE L'ACTIVITE ENTREPRISE



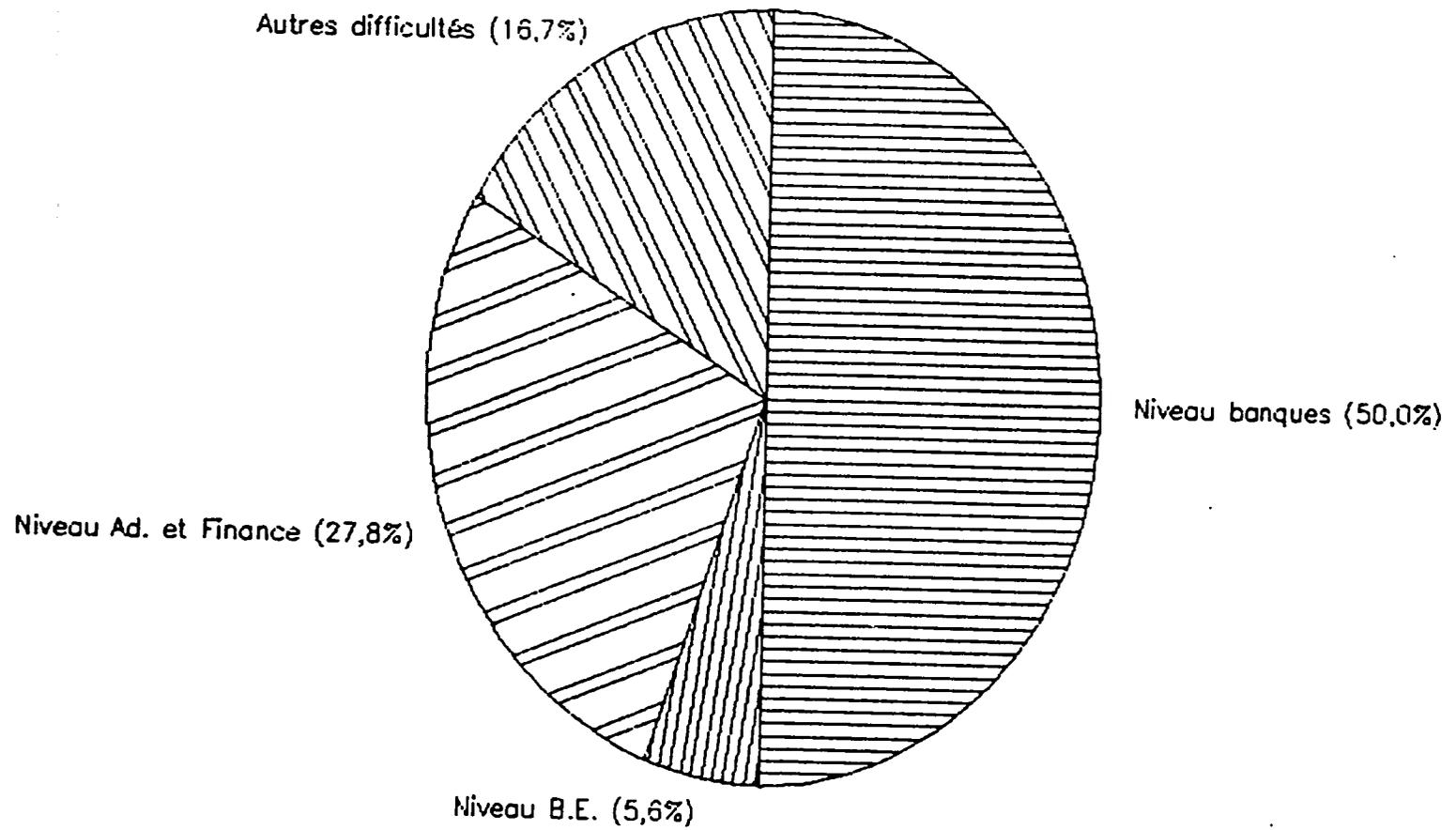
# 1-Partants par catégorie professionnelle

ET LE COUT DE L'ACTIVITE ENTREPRISE



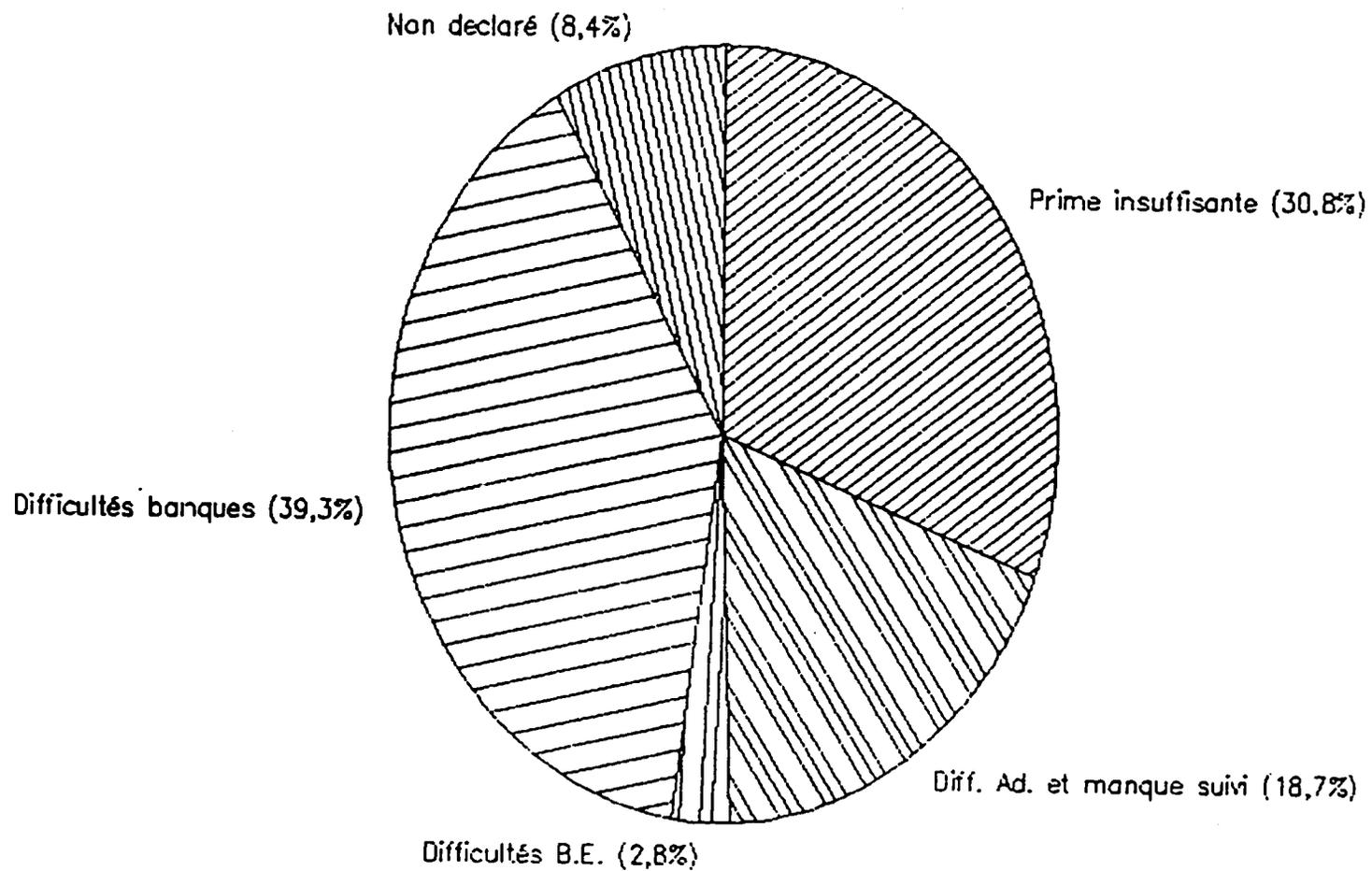
A 3 - G 6

Répartition des portants suivant  
LES DIFFICULTES RECONTREES



A 3 - G 7

Répartition des portants suivant  
LES CRITIQUES SUR LE PDV



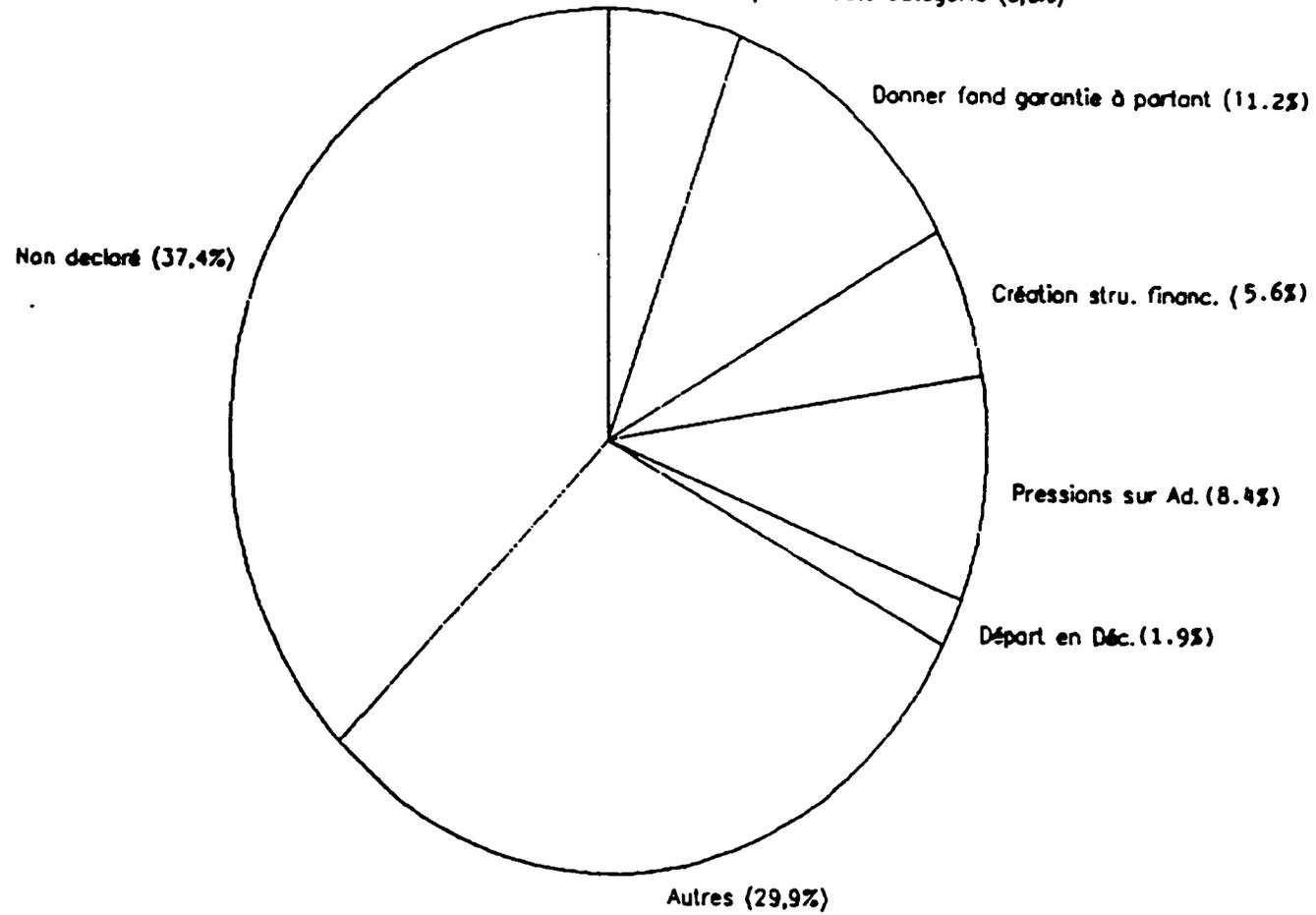
Handwritten mark

A 3 - G 8

### Répartition des partants suivant

LES RECOMMANDATIONS SUR LE PDV

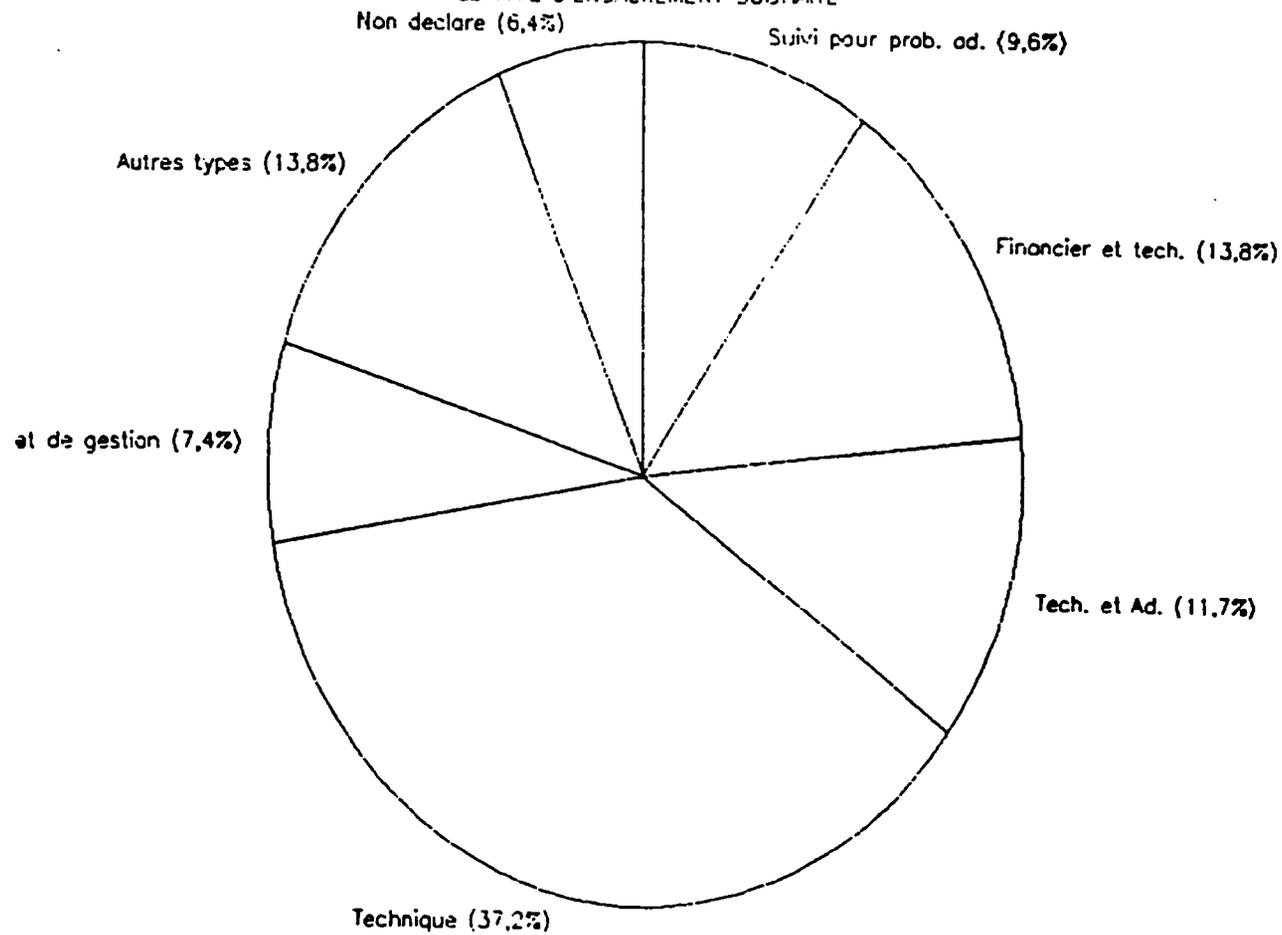
Même prime toute categorie (5,6%)



A 3 - G 9

### Répartition des partants suivant

LE TYPE D'ENCADREMENT SOUHAITE



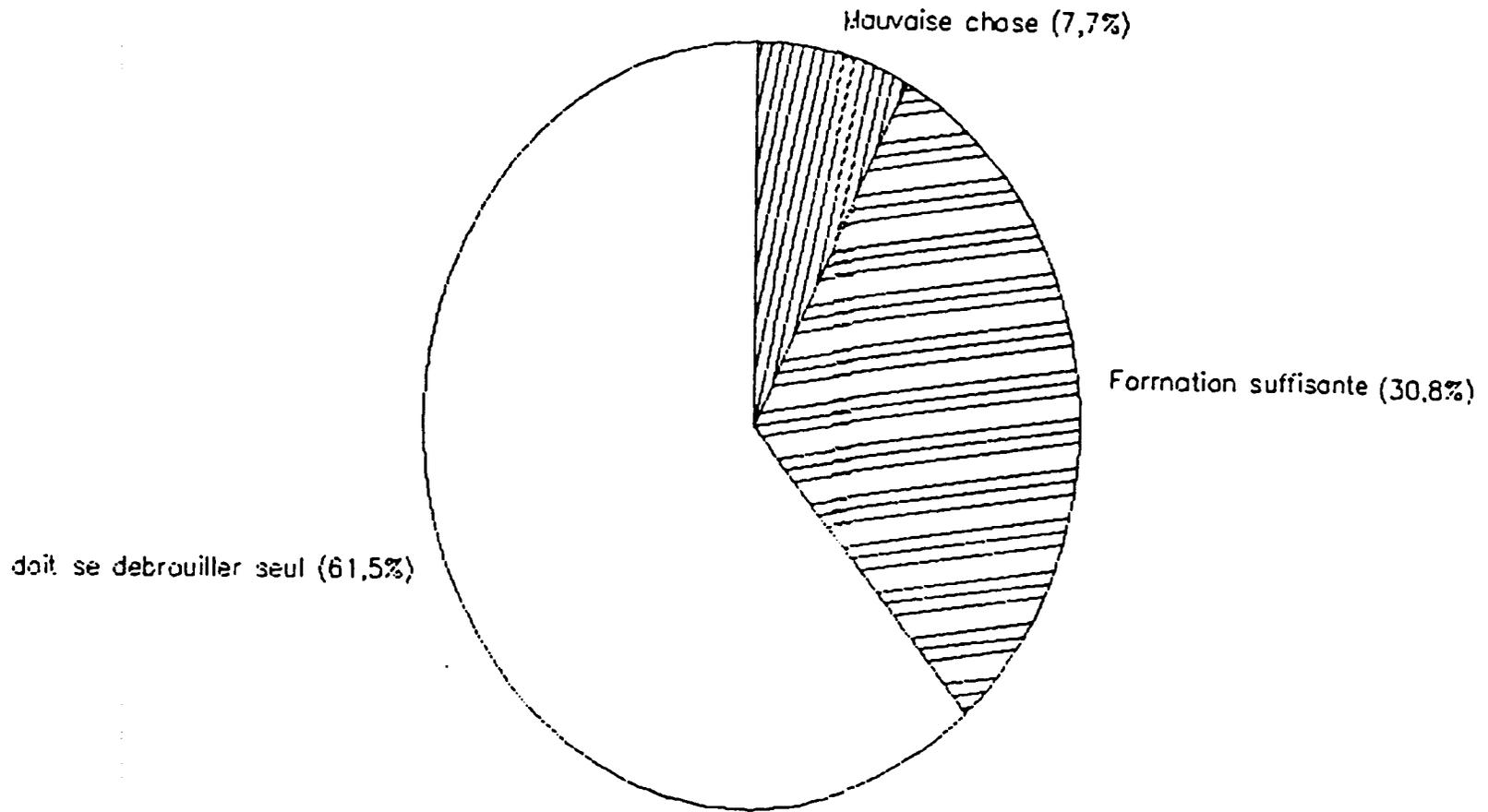
94

A 3 - G 10

16

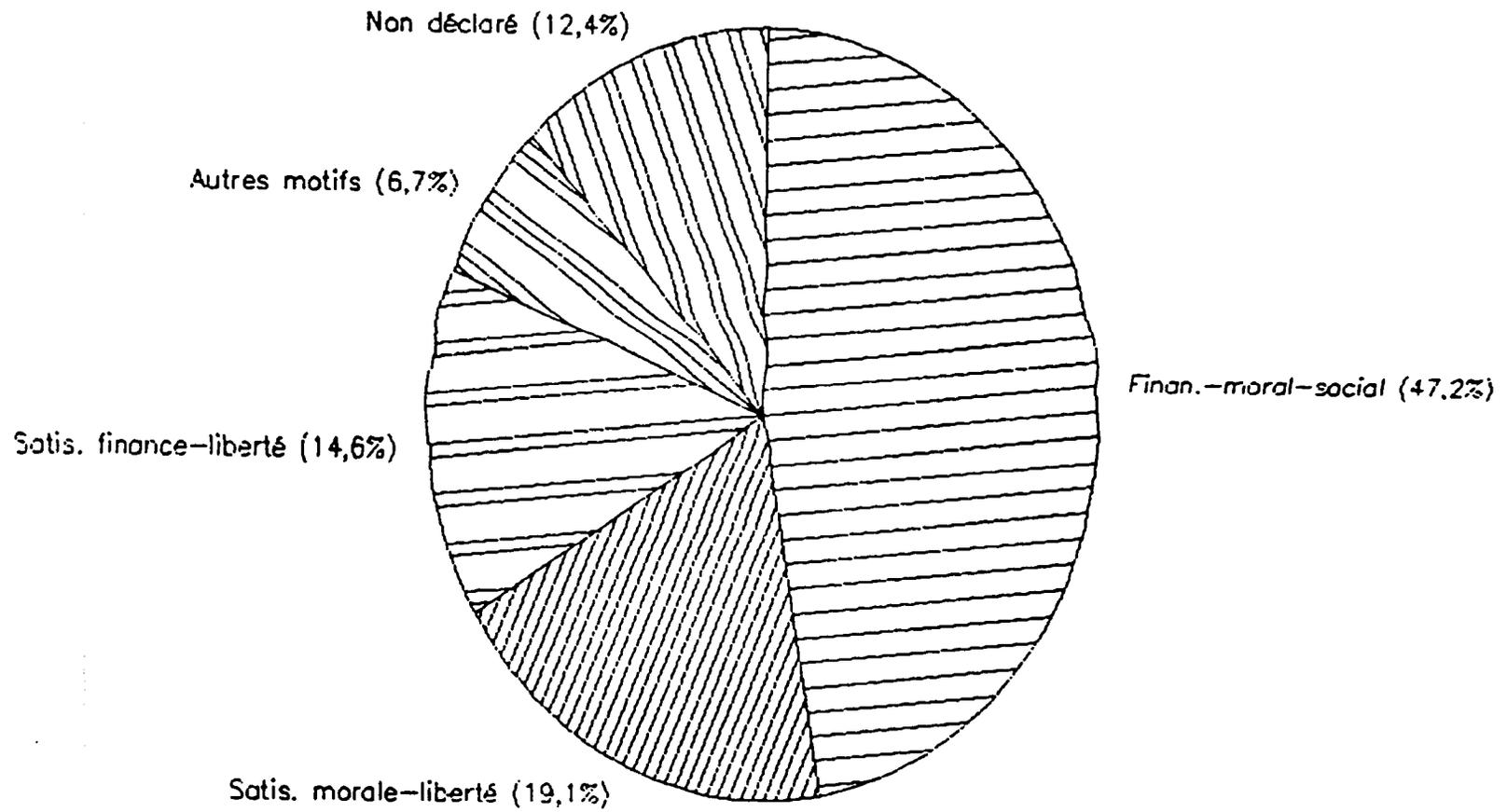
# Répartition des partants suivant

## LES RAISONS DE NON-ENCADREMENT



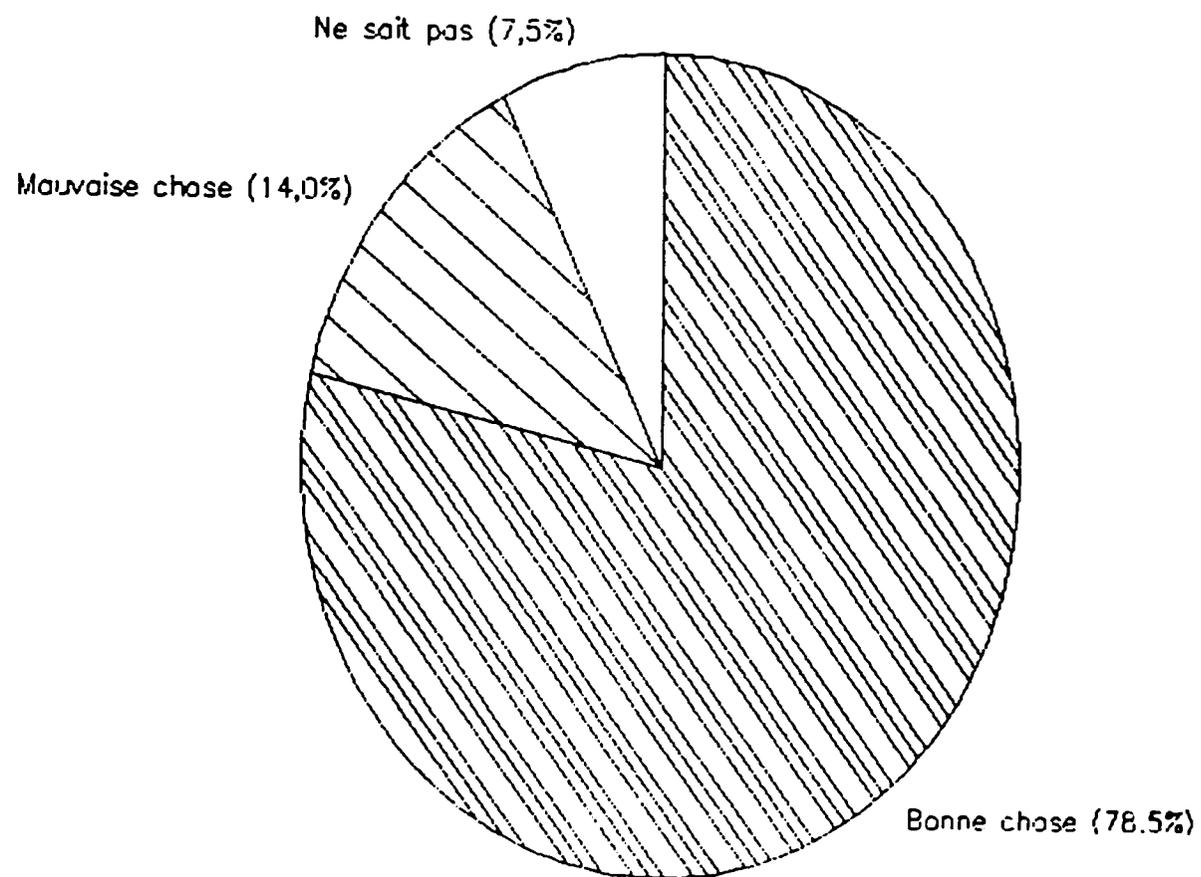
A 3 - G 11

Répartition des partants suivant  
LE MOTIF DE SATISFACTION



A 3 - G 12

Répartition des partants suivant  
LES AMS SUR LE PDV



## Annexe 4

### Le Stage de Formation des Entrepreneurs

Le Stage est un programme intensif pour l'identification et l'enrichissement de la capacité des participants à lancer ou améliorer les petites entreprises ou autres activités d'entrepreneur. Ce Stage représente une occasion pour les participants de se familiariser avec les comportements des entrepreneurs qui ont réussi; de rechercher, reconnaître, et "codifier" ces comportements qu'ils choisissent eux-mêmes, à travers des exercices pratiques et, finalement d'appliquer ces comportements dans leurs propres entreprises.

Le programme commence par une procédure de sélection rigoureuse, comprenant un "Centre d'Evaluation" qui dure une journée, pendant laquelle des instruments standardisés sont utilisés pour analyser les forces et faiblesses de chaque participant, en tant qu'entrepreneur, son aptitude générale dans ce domaine, et son degré de "préparation" aux affaires. Le temps qui reste est divisé en trois parties, ou "groupes" -- accomplissements, planification et pouvoir -- qui correspondent aux trois caractéristiques clés liées au succès des entrepreneurs. Chacune de ces parties est encore divisée en modules d'une journée ou d'une demi-journée, traitant une des neuf caractéristiques personnelles d'entrepreneur (CPE) identifiées par les recherches.

Une composante essentielle d'une stratégie compréhensive d'encouragement des entrepreneurs est le développement d'un plan approprié pour diriger le financement nécessaire vers de nouvelles entreprises prometteuses, et des entreprises en expansion. Si les ressources sont disponibles, le Stage de Formation des Entrepreneurs peut servir dans l'identification et le choix de ceux qui bénéficient d'un financement où d'une

autre assistance, du fait que les participants ayant suivi le programme jusqu'au bout auront été évalués (et se seront évalués) minutieusement en ce qui concerne leur potentialité d'entrepreneur, et la qualité de leur plan commercial. La réunion avec les banquiers tenue en fin de stage représente une occasion pour ces derniers d'étudier efficacement plusieurs entrepreneurs et leur propositions. De cette façon, la formation donne la possibilité de réalisation des idées de projets dans un futur très proche.

Le programme comporte un Manuel de Formateur détaillé, des manuels et cahiers d'exercices destinés aux participants, des présentations sur vidéocassette, et des conseils pour l'établissement d'un programme. Il existe également un programme de formation de formateurs facultatif, ayant comme but d'aider des organismes à développer leur propre capacité pour offrir et soutenir le programme à long terme.

## ANNEXE 5

### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

#### WASHINGTON :

- Leo T. Surla Jr. President Meta Metrics Inc
- Fulvio Carbonaro Senior Manager Deloitte Haskins & Sells
- Theodore Ahlers Economist World Bank

#### USAID WASHINGTON :

- Shirley Irva Economist
- Roger J. Simmons Africa Bureau
- Curt Reintsma Desk Officer - Mali
- Robert C. Young Human Resource Economist

#### BAMAKO - MALI

#### USAID - BAMAKO

- S.E. Robert Pringle, Ambassadeur des Etats Unis d'Amérique
- Eugene R. Chiavaroli Director
- Wilbur G. Thomas Deputy Director
- Valerie L. Dickson-Horton Program Officer
- Dr. J. Elliott Program Economist
- Anthony Carr Program Administrator

#### MINISTERE DES FINANCES

#### CAP

- S.E. Mohamed Alhousseini Toure Ministre des Finances et du Commerce
- Bounafou Toure Directeur de Cabinet
- Abdoulaye Koita Superviseur
- Dr. Tuan A. Nguyen Coordinateur
- Dr. Bacari Koné Responsable Volet Restructuration Budgétaire
- Alpha A. Coulibaly Responsable Volet Réforme Fiscale
- Sanoussi Touré Directeur National du Budget
- Fatogoma Berthé Adjoint au Directeur National du Budget
- Ségua Sissoko Directeur du Contrôle Financier

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Mme Ina Sissoko Conseiller Technique Ministère de l'Emploi
- Bouran Diallo Directeur National de la Fonction Publique
- Hakim Hosemamade Programme des Jeunes Diplômés
- Mamadou Diarra Programme des Jeunes Diplômés
- Mr. Fourcade, Programme des Jeunes Diplômés

BUREAUX D'ETUDES

BECIS

- Boubacar Bah Président
- Aly N'Diaye Economiste
- Mme Sidibé Statisticienne

CEPI

- Sadio Koly Keita Economiste

IMRAD

- Cheibane Coulibaly Directeur Général
- Mamadou Koumaré Chef Division PME/PMI
- Alassane Soumaré Chef Division Development Rural

CREPA CONSEIL

- Ahmadou Bala Traoré Directeur des Etudes

BANQUES

BCEAO

- Sidi Mohamed Dembélé Chef de Service Crédit
- Séga Sanogo Service Crédit

BANK OF AFRICA

- Paul Derreumeaux Directeur Général
- Baba Sylla Sous Directeur du Crédit

BNDA

- Bakary Traoré Directeur Général

BIAO

- Directeur du Crédit

BDM

- Mamadou Sène Sous Directeur par interim du SRIFI

BMCD

- Abdoulaye Daffé Sous Directeur

*92'*

## ANNEXE 6

### BIBLIOGRAPHIE

1. Mali Economic Policy Reform Program. Agency for International Development unclassified
2. Information Requirement for Monitoring and Evaluating Mali's Economic Policy Reform Program - Chris Herman Dec. 1985.
3. Mid-Term Evaluation of Mali's Economic Policy Reform Program CHRIS HERMAN & EDGAR GORDON, July 1987.
4. Compte Rendu de l'exécution de la Première Tranche de Programme de Départs Volontaires de la Fonction Publique. Ministère des Finances et du Commerce Cellule d'Accompagnement du Programme de Réforme Economique. CAP 15 Octobre 1987.
5. Disposition Administrative Régissant le Programme de Départ Volontaires des Fonctionnaires de la Fonction Publique. Lettre Circulaire Interministérielle no. 007/MFC-CAP, 14 avril 1986.
6. Arrêté no. 6872/MFC-CAB Instituat et règlementant la gestion d'un fonds d'indemnisation du départ et de sécurisation de la retraite, d'un fonds d'étude et d'un fonds de garanties dans le cadre du Programme de Réforme Economique, 8 août 1986.
7. Policy Reform and Private Sector Development - The Case of Mali JEREMY OPPENHEIM, June 1987

87

8. Private Sector Development in Mali - JEREMY OPPENHEIM, July 31 1987.
9. Documents préparatoires à l'élaboration de la position du Gouvernement du Mali relative au financement des PME. Unité de Coordination de Programme de Développement de l'Emploi Ministère de l'Emploi et de la Fonction Publique. 28 mars 1988
10. Malian Financial Sector: Survey and Policy Recommendations. Tamara Dugglesby & Hisha El-Naggar. March 7, 1988.
11. Audit report of Mali Economic Policy Reform Program. April 1988.
12. Compte Rendu de la Table Ronde sur l'emploi PNUD April 1988.

BAILLEURS DE FONDS

BANQUE MONDIALE

- Mama Gharba Tapo Economist

FED

- Pierre Grill Responsable du Programme

GTZ

- Horst Hertel Directeur
- Dr. Sanne Economiste

PNUD

- Gautier Directeur

MISSION DE COOPERATION (FRANCE)

- Robert Moulie Conseiller de Mission

