

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

# Programme mondial de l'emploi



---

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL GENÈVE

79809/344  
Cp. 3 (enq.)

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL  
PROGRAMME MONDIAL DE L'EMPLOI

Programme de recherche sur l'acquisition des qualifications  
et l'auto-emploi dans le secteur non structuré des zones  
urbaines d'Afrique francophone

LE SECTEUR NON STRUCTURE "MODERNE" DE BAMAKO  
REPUBLIQUE DU MALI  
ESQUISSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE ET PROPOSITIONS  
POUR UN PROGRAMME D'ACTION

Georges Nihan\*

Michel Carton\*\*

Hamadoun Sidibé\*\*\*

\* Bureau international du Travail

\*\* Institut universitaire d'Etudes du Développement (Genève)

\*\*\* Ministère du Plan du Mali - Direction Nationale de la Planification

Service de la Technologie et de l'Emploi  
Département de l'Emploi et du Développement.

Copyright © Organisation internationale du Travail 1979

Les désignations utilisées dans cette publication, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

## PREFACE

Ce document fait partie d'une série de textes et rapports relatifs aux études qui sont entreprises dans le cadre du Programme de recherche sur l'acquisition des qualifications et l'auto-emploi dans le secteur non structuré des zones urbaines d'Afrique francophone. Les objectifs poursuivis par ce programme sont : a) de cerner les problèmes du secteur non structuré au travers d'une approche fondée sur les principes de la recherche empirique et b) de déboucher sur des recommandations concrètes présentées aux gouvernements des pays où les travaux sont entrepris (Cameroun, Mali, Mauritanie, Rwanda, Togo) afin de développer, à l'intention des jeunes chômeurs instruits, le potentiel d'emploi et de formation d'un secteur économique souvent négligé jusqu'à présent.

La démarche adoptée dans chaque cas consiste a) à organiser un recensement exhaustif du secteur non structuré destiné à fournir à la fois la base de sondage pour l'enquête à réaliser ultérieurement et les premières données quantitatives et descriptives du secteur non structuré; b) à mettre en place une enquête des groupes d'activité économique les plus dynamiques dont on attend que le développement de leur productivité contribue à la promotion de l'emploi dans le secteur non structuré; c) à procéder au traitement électronique des données et à l'analyse des résultats obtenus; d) à rédiger un programme d'action en collaboration avec des responsables nationaux chargés de la politique économique et de l'emploi du pays intéressé. Ce programme d'action doit prendre en compte les travaux décrits au point c) et sera également fondé sur les études effectuées, dans les pays africains concernés, en matière de formations non conventionnelles par l'Institut universitaire d'études du développement à Genève dont le Bureau international du Travail s'est assuré la collaboration. Ce programme de recherche est financé partiellement grâce à un don de la Coopération technique suisse; il bénéficie aussi de l'aide de deux experts associés sur le terrain mis à disposition par la Coopération technique belge, sans compter la contribution importante des pays africains participants qui ont accepté de fournir au programme des recenseurs, des collaborateurs techniques et, d'une manière générale, les moyens matériels nécessaires à l'exécution des travaux.

Nous avons assuré, avec la collaboration de David Dvir, fonctionnaire du BIT, d'Erik Demol et de Robert Jourdain, experts associés de l'OIT, la mise en forme des instruments de la recherche et en avons testé la validité à Nouakchott, République islamique de Mauritanie et à Lomé, République togolaise. Robert Jourdain, avec la collaboration d'Erik Demol, a conduit les travaux du recensement des petites entreprises à Bamako. Robert Jourdain et Hamadou Sidibé, fonctionnaire du ministère du Plan de la République du Mali, ont mené l'enquête sur le terrain. David Dvir a assuré la programmation du traitement électronique des données; Hamadou Sidibé, au cours d'une mission à Genève, en a éclairé les dédales. Tous deux ont enfin largement contribué à l'élaboration des tableaux d'analyse et à leur discussion. Messieurs Mahamane, Tembely et Zerbo, du ministère du Travail et de la Fonction Publique, ont apporté également leur concours pour l'exécution de l'enquête pour laquelle ils ont accompli un travail de contrôle important.

Les auteurs du présent document ont rédigé le programme d'action à Lomé en étroite collaboration avec le groupe conseil qui, à cinq reprises, a réuni ses membres, soit les représentants du ministère du Plan, du ministère du Travail, de l'Office national de la Main-d'Oeuvre, du ministère de la Jeunesse, de la direction nationale d'Alphabétisation fonctionnelle et de l'Institut de Productivité et de gestion prévisionnelle. Les propositions faites sont fondées à la fois sur la réflexion intervenue à cette occasion et sur les résultats techniques des travaux dont il est rendu compte dans les documents suivants :

R. Jourdain, Analyse des résultats du recensement du secteur non structuré de la ville de Bamako, République du Mali, WEP 2-33/Doc. 8 (Genève, BIT, 1978);

G. Nihan, R. Jourdain, H. Sidibé, Le secteur non structuré "moderne" de Bamako, République du Mali - Synthèse des résultats de l'enquête, WEP 2-33/Doc. 14 (Genève, BIT, 1979).

Nous remercions M. Mohamed N'Diaye, Directeur général de l'Office national de la Main-d'Oeuvre, et ses collaborateurs pour le soutien permanent accordé à l'étude de ce secteur non structuré à Bamako. Nous exprimons également notre gratitude à M. Tierno Diarra, Ministre du Travail et de la Fonction Publique, et à M. Bandiougou Gakou, Ministre du Plan, ainsi qu'à M. Raymond Nègre, Directeur général du Travail, qui ont suivi les travaux du programme avec un intérêt constant et qui ont également mis à disposition plusieurs de leurs collaborateurs.

Georges Nihan



## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
1. Les résultats du recensement	1
2. Les résultats de l'enquête	1
3. Les considérants pour une action	4
a. Insertion du secteur non structuré dans une stratégie de développement	4
b. Les conditions de fonctionnement de l'entreprise à prendre en compte dans une stratégie de développement	5
4. Propositions pour une stratégie de développement du secteur non structuré	9
a. Préambule	9
b. Les interventions exogènes sur les marchés ouverts au secteur non structuré	11
c. L'articulation entre les aspects exogènes et endogènes de l'action en secteur non structuré	14
d. Les interventions endogènes sur les modes de fonctionnement des entreprises du secteur non structuré "moderne"	15
5. Une esquisse de programme d'action au bénéfice du secteur non structuré "moderne"	20
a. Les objectifs	20
b. Lignes directrices pour une action intégrée	20



## INTRODUCTION

Le ministère du Travail et de la Fonction publique de la République du Mali avait confié au Programme de recherche sur le secteur non structuré du BIT le soin de procéder à un diagnostic des potentiels de formation, d'emploi et de développement économique du secteur non structuré de Bamako afin d'en déterminer la capacité d'absorption, entre autres, des jeunes chômeurs instruits.

Un recensement exhaustif du secteur non structuré de la ville a été organisé en février et mars 1978. Afin de permettre d'avoir une vue d'ensemble de ce secteur, tous les groupes d'activité y ont été inclus.

L'enquête par sondage des groupes d'activité sélectionnés a été effectuée en mai et juin 1978. Elle a porté sur 235 cas représentant 1160 entreprises de la population mère et appartenant aux catégories d'activité du bois, du métal, des réparations mécaniques et électriques et du bâtiment. Ces catégories forment ainsi le secteur non structuré "moderne" auquel on se réfère dans ce document, et appelé ainsi parce qu'il couvre des activités économiques produisant des biens et services parallèles à ceux du secteur organisé moderne et pour lesquelles on a également estimé que la demande pour leurs produits peut croître si la productivité tant qualitative que quantitative des entreprises en cause s'améliore.

### 1. Les résultats du recensement

1.1 Près de 17000 activités économiques ont été recensées à Bamako dont 66,8% relèvent du commerce, 23,7% du secteur manufacturier, 8,4% des services aux ménages et aux particuliers et 1,1% du bâtiment.

1.2 Le rôle joué par ces activités est important: un ménage sur deux approximativement à Bamako tire tout ou partie de ses ressources du secteur non structuré.

1.3 Trois quartiers de Bamako (Koulouba Centre Commercial, Hamdallaye, Missira N'Gomi) accueillent près de 50% de ces activités. Toute action d'assistance au secteur non structuré devrait donc être centrée en priorité sur ces quartiers.

1.4 Le recensement a permis également de déterminer un certain nombre de groupes d'activité pour lesquels il est apparu qu'on ne doit guère en espérer un développement économique assez important pour qu'il puisse contribuer à un accroissement réel de leur potentiel d'emploi. Ces groupes n'ont pas été enquêtés.

### 2. Les résultats de l'enquête

2.1 Le secteur non structuré "moderne" de Bamako assure la transmission des qualifications à environ 1900 apprentis. Plus de 90% d'entre eux paraissent recevoir une formation effective dans la mesure où leur patron assure consacrer quelques heures par semaine



à celle-ci. Toutefois, 70% des apprentis sont également analphabètes, ce qui pose pour bon nombre la question de leur perfectionnement professionnel ultérieur. Dans l'immédiat, ce problème ne paraît toutefois guère être rédhibitoire sur un plan strictement économique: 81,6% des entrepreneurs ayant reçu une formation professionnelle sont eux-mêmes issus de ce type d'apprentissage et 90,8% d'entre ceux qui sont analphabètes dérivent de leur activité "bon an mal an" un revenu au moins égal au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), ce chiffre n'augmentant guère pour les "instruits" soit au niveau scolaire primaire soit même secondaire.

2.2 Ce secteur procure également un emploi à 1160 patrons, 45 associés, 951 travailleurs qualifiés ou non et 430 travailleurs journaliers et aides familiaux rémunérés, soit un total de 2586 unités. Ce chiffre comparé aux 23600 postes de travail estimés en 1978 pour les catégories d'activité équivalentes du secteur moderne de l'ensemble du pays indique donc une contribution supplémentaire à l'emploi de l'ordre de 11% du chiffre mentionné pour le secteur moderne, et ce rien que pour la ville de Bamako. Cette proportion atteint 19% si on inclut les apprentis dans la main-d'oeuvre du secteur non structuré "moderne".

2.3 Cet emploi est généralement productif: 89,8% des entrepreneurs et 78,6% des travailleurs qualifiés ou non dérivent de leur activité un revenu égal ou supérieur au SMIG. Cet emploi relève également d'un marché du travail de type classique puisque seuls 12,2% des travailleurs font partie de la famille de l'entrepreneur, avec une progression de l'embauche qui à la moyenne est deux fois plus importante pour la main-d'oeuvre qualifiée que pour les apprentis.

2.4 Les jeunes chômeurs instruits posent et poseront de plus en plus un problème d'insertion dans l'emploi, tant de par leur manque de qualifications que de par le manque de places de travail disponibles dans le secteur moderne. Le secteur non structuré offre un débouché non négligeable à ces jeunes puisqu'il a pu être calculé qu'à court terme environ 1100 postes d'apprentissage et de travail y sont disponibles chaque année, résultant du développement des entreprises, de la croissance de leur nombre et de la rotation de leur main-d'oeuvre.

2.5 La contribution supplémentaire du secteur non structuré "moderne" ne s'arrête pas à l'emploi: les estimations faites sur base des résultats de l'enquête ont permis de conclure à une contribution supplémentaire au PIB du secteur économique organisé de l'ordre de 3 à 5% de ce dernier, alors même que les investissements requis sont généralement faibles puisque 66% des entreprises disposent d'un capital technique inférieur à 100,000 F.M. et que même les entreprises les mieux équipées, soit 6% des cas enquêtés, atteignent à peine une moyenne de 2 millions de francs maliens (FM.).

2.6 Les entreprises du secteur non structuré "moderne" subviennent avant tout au besoin de la population des gagne-petit, des artisans et des petits commerçants, auxquels elles vendent plus de la moitié de leur production, un autre tiers approximativement allant aux fonctionnaires. Ces chiffres illustrent la position intermédiaire

du secteur non structuré qui s'est constitué un marché privilégié garantissant partiellement son indépendance par rapport au secteur organisé, privé ou public.

2.7 C'est d'ailleurs vraisemblablement cette constatation qui explique entre autres que les entreprises les mieux équipées sont aussi celles qui utilisent le plus mal leur capacité de production avec une productivité du capital très faible et une productivité du travail à peine plus élevée dans la plupart des cas que celles des entreprises à faible densité de capital.

2.8 D'une manière générale d'ailleurs, si même l'enquête a permis de constater que 64% des entreprises ont procédé à des investissements supplémentaires avec un taux de croissance pondéré moyen annuel de 11,9% pour l'ensemble des cas, on remarque que la masse de ces investissements, qui résulte d'un auto-financement pour 95% des entreprises concernées, paraît rester en deçà de leur capacité d'autofinancement, et ce, le plus souvent dans des proportions importantes.

2.9 Ces deux derniers points laissent à penser que pour des raisons de capacité d'absorption du marché ou d'horizon économique limité, ces entreprises fonctionnent en deçà de ce que leur capacité de production existante ou potentiellement libérable pourrait leur permettre d'atteindre. À l'appui de la première hypothèse peuvent être citées les déclarations des entrepreneurs qui se sont référés avant tout, au cours de l'enquête, à des problèmes de fonctionnement relevant du marché. Toutefois, le fait que les entrepreneurs disposant d'un équipement évalué au demi-million de francs maliens et plus sont également ceux qui doivent le moins souvent vendre à perte alors pourtant qu'ils devraient être ceux qui subissent le plus les effets d'un marché étroit incite à pencher pour la deuxième hypothèse, à savoir un horizon économique limité. À l'appui d'ailleurs de cette seconde hypothèse intervient le fait même que l'intérêt porté par les entrepreneurs aux activités de gestion technique et commerciale est faible: dix entrepreneurs seulement (4,4%), par exemple, déclarent passer en moyenne par semaine à peine 4 heures à une activité de comptabilité, chiffre corroboré par le fait que 3,1% des entrepreneurs ont un cahier de dépenses-recettes et 3,6% un système comptable plus développé, ce qui expliquerait alors qu'ils ne peuvent évaluer correctement leur propre capacité d'auto-financement.

2.10 Au total, l'analyse des résultats confirme l'existence d'un secteur non structuré "moderne" productif de revenus, d'emplois et de formation mais fonctionnant sur une base intuitive du sens des affaires et sur une connaissance empirique du fonctionnement d'un marché sans doute encore peu formalisé lui-même. Cette approche permet certes aux entrepreneurs de dériver des revenus satisfaisants. Elle a toutefois aussi ses limites. L'essentiel des constatations reflète en fait une situation assez complexe, traduisant un certain équilibre dont on ne sait toutefois s'il pourra se maintenir à long terme pour des raisons de gestion, de propension à l'investissement insuffisante, etc...

2.11 Les implications de ce dernier point, sont d'autant plus graves pour le devenir du secteur non structuré et de ses potentiels que la relève qui devrait être en principe assurée par les apprentis actuellement enregistrés dans les entreprises ne permet guère d'espérer une amélioration des tendances observées. L'instruction de base de ces apprentis est en effet insuffisante pour leur permettre de s'adapter aux exigences de développement d'un secteur dont le maintien est pourtant crucial dans le cadre d'une économie où la politique d'industrialisation s'est avérée ne pouvoir atteindre ses objectifs d'emploi et de production par suite de la faiblesse de la capacité d'investissement du pays; cela explique d'ailleurs la volonté du Gouvernement d'inscrire le problème de la promotion du secteur non structuré dans le prochain plan quinquennal de développement.

### 3. Les considérants pour une action

#### a. Insertion du secteur non structuré dans une stratégie de développement

3.1 La complémentarité du secteur non structuré "moderne" dans l'économie malienne par rapport au secteur organisé a été observée par les responsables de la planification économique du pays et justifie l'intérêt porté aux présents travaux. Les résultats du diagnostic semblent d'ailleurs confirmer l'existence de cette complémentarité dans la mesure où l'ensemble des groupes d'activité enquêtés ont démontré une croissance homogène qu'explique vraisemblablement la présence d'un espace de marché laissé par un secteur moderne dont le rythme d'accumulation du capital s'est avéré inférieur aux prévisions.

3.2 L'orientation des objectifs gouvernementaux dans un cadre de développement économique national indépendant et planifié peut trouver, entre autres, une forme d'expression originale dans une politique de promotion du secteur non structuré: celui-ci s'est créé avec des capitaux provenant dans plus de trois quarts des cas d'une épargne individuelle; son marché privilégié semble le mettre à l'abri des à-coups de développement entraînés par les bouleversements économiques internationaux; il satisfait une majeure partie des besoins de base de la population pour lesquels il se substitue de plus en plus au secteur organisé; il est enfin caractérisé par une fonction de production à haute densité de main-d'oeuvre qui correspond à l'option fondamentale du gouvernement pour tendre au plein emploi.

3.3 Ces constatations justifient à la fois que le gouvernement prenne désormais en compte le secteur non structuré dans sa politique économique et sociale en lui attribuant des fonctions précises de contribution à la production de certains biens et services, tout en articulant celles-ci au développement planifié du secteur moderne d'une manière générale et, plus particulièrement, au marché de l'emploi. Toutefois, semblable insertion exige également que le gouvernement puisse être raisonnablement assuré de la stabilité de cette contribution dans le cadre de son prochain plan, et il apparaît que des

mesures doivent être prises à cet égard qui tiennent toutefois compte des conditions spécifiques qui affectent le fonctionnement de ce secteur et que l'enquête a révélées.

b. Les conditions de fonctionnement de l'entreprise à prendre en compte dans une stratégie de développement

3.4 L'entreprise du secteur non structuré se caractérise non seulement par une gestion comptable tout à fait empirique ainsi que déjà mentionné dans le résumé, mais aussi d'une manière générale par une approche globale des faits économiques qui démontrent une ignorance des impératifs "modernistes" prévalant dans toute entreprise du secteur organisé. En d'autres termes, il s'agit d'une gestion au jour le jour; elle ne se réfère à aucun des instruments conventionnels d'évaluation du fonctionnement de l'entreprise permettant de "monitorer" l'évolution des différents indicateurs économiques disponibles à cet égard. Sans vouloir porter de jugement quant à la rationalité de cette forme de gestion, on doit constater qu'elle repose sur une approche non classique et non cernée jusqu'à présent du processus économique en cause tout en restant cohérente avec elle-même. C'est ainsi que 7,5% des entrepreneurs seulement déclarent calculer le prix de revient de leur production, 1,3% pouvant en décomposer correctement les paramètres de calculs parce qu'à peine 3,1% de tous les entrepreneurs prennent en compte la charge d'amortissement. En outre, 18,8% font la distinction entre leur rémunération et le fonds de roulement de l'entreprise. Il n'existe de surcroît aucune relation précise entre les modes de gestion et les niveaux de formation et d'instruction des intéressés, fait qui est confirmé au niveau du résultat d'exploitation des entreprises.

3.5 Contrairement à ce qu'on pourrait attendre, une amélioration des comportements économiques allant de pair avec l'accroissement du capital technique de l'entreprise n'intervient pas non plus puisque aucun des 32 entrepreneurs disposant d'un équipement de 500.000 FM au moins n'a développé sa comptabilité au-delà du cahier de commandes et/ou de factures et ne calcule pas plus son prix de revient. On ajoute enfin que même dans les domaines de l'organisation des tâches et de la recherche de marchés - caractéristiques gestionnaires importantes pour des entreprises à plus haute densité capitaliste - les mêmes entrepreneurs ne se distinguent pas de leurs collègues quant à leur comportement à cet égard.

3.6 En fait, il apparaît que quel que soit le niveau de "capitalisation" de l'atelier, l'entrepreneur participe à l'ensemble des tâches y compris la production, la moyenne d'heures passée sur cette activité étant de 34,4 h./semaine, soit 64,8% de son budget temps. En d'autres termes, l'entrepreneur du secteur non structuré est caractérisé par une polyvalence de fonctions qui lui assure certes le contrôle de l'instrument de production dans une logique spécifique au système, mais qui représente également une contrainte à son développement dans la mesure où des tâches spécifiques à celui-ci ne peuvent être remplies pour des raisons évidentes de temps disponible.

3.7 La cohérence interne du système et particulière à celui-ci se vérifie également en matière de gestion technique. Malgré le fait que la densité capitaliste de l'entreprise croît avec les immobilisations de manière importante - en fait le rapport est d'environ 1 à 50 entre les ateliers les moins et les plus "capitalisés" - la productivité du travail double à peine alors que la productivité du capital diminue dans des proportions telles - le rapport est de 30 à 1 - qu'elles démontrent à nouveau un fonctionnement de l'entreprise fondé sur des modes de gestion technique qui n'ont vraisemblablement pas évolué parallèlement avec la dynamique d'investissement en cause. Ces observations expliquent entre autres qu'ici comme dans d'autres pays, la productivité du travail de ce secteur reste très inférieure à celle du secteur organisé; on a pu par exemple l'évaluer à 29% du chiffre calculé pour les grandes entreprises de production métallique.<sup>1</sup>

3.8 L'utilisation même des apprentis à tous les niveaux de "capitalisation" des entreprises avec une proportion d'apprentis, par rapport à la main-d'oeuvre totale, homogène est un autre reflet de la fonction de production particulière du secteur non structuré. L'analyse de l'enquête indique en outre que la transmission des qualifications suit une courbe ascendante avec l'augmentation du niveau d'équipement des entreprises dans la mesure où le nombre de patrons donnant une formation autre que celle sur le tas augmente avec le niveau de densité en capital, montrant sans doute par là que ces apprentis ne sont pas simplement une main-d'oeuvre à bon marché pour ces derniers.

3.9 Ces observations ont toutefois leurs limites en matière d'emploi ou de formation des jeunes chômeurs. On note ainsi qu'intervient une diminution en termes relatifs de la main-d'oeuvre avec la croissance du capital technique, et ce, d'ailleurs tant pour les apprentis que pour les ouvriers, l'impact étant encore plus marquant pour la première catégorie que pour la seconde. Le taux de croissance interne à l'entreprise n'est, en effet, que de 3,4% pour les apprentis alors qu'il est de 7,5% pour les ouvriers qualifiés par exemple, indiquant par là une tendance positive dans le long terme à l'embauche d'une main-d'oeuvre spécialisée, tendance qui évidemment est la plus forte pour les entreprises avec la plus haute densité de capital.

---

<sup>1</sup> Certes cette différence s'explique partiellement par le fait que les apprentis représentent 42,4% de la main-d'oeuvre totale des entreprises et que leur productivité est "approximée" par leur salaire. On constate toutefois que le secteur moderne utilise lui aussi des ouvriers sans aucune formation et même des apprentis, ce qui réduit sa propre productivité du travail. En outre, le fait que la rémunération moyenne en espèces et en nature des apprentis représente 50% du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) de même que 40% du salaire moyen de l'ouvrier non qualifié et 25% de celui du travailleur qualifié, et que d'autre part la productivité des apprentis est effectivement réduite de par leur manque de connaissances, laisse à penser que le chiffre obtenu reflète une certaine réalité économique de l'entreprise qui illustre une fois de plus sa spécificité.

En d'autres termes, l'existence de mécanismes implicites, sans doute, qu'on retrouve généralement dans un processus d'optimisation de la fonction de production - seul point qui jusqu'à présent réconcilie "l'économie" secteur structuré à l'économie classique - représente à son tour une contrainte qu'il faut prendre en compte dans toute politique d'emploi qui voudrait se fonder sur une accélération du processus d'accumulation du capital.

3.10 Une autre composante de la cohérence interne du système est à trouver dans le fait que la majorité des entreprises, soit 66%, fonctionnent avec un capital technique de moins de 100.000 FM. tout à fait insuffisant si l'on s'en réfère aux critères du secteur moderne en matière d'optimisation du facteur travail et de maximisation du profit. Pourtant, les résultats de l'enquête ont montré que ces entreprises pourraient disposer de surplus réinvestissables non négligeables si l'entrepreneur avait une conception d'opération "moderniste".<sup>1</sup> Ce sous-investissement dans la capacité de production est homogène à nouveau en coupe verticale de capital technique: un rapport variant de sept à dix a été calculé, suivant que les entreprises sont plus ou moins "capitalisées", spécifiant le montant annuel de surplus réinvestissable et effectivement réinvesti sur la durée de vie de l'entreprise tant dans l'actif immobilisé que circulant.

3.11 Ce rapport indique clairement le volume potentiel d'épargne mobilisable et non mobilisée, en tout cas au niveau de l'entreprise puisque celle-ci, en une seule année, pourrait décupler la valeur de l'investissement réalisé par auto-financement. Ce rapport couvre aussi une réalité économique très diversifiée, en termes de masses monétaires en cause et suivant la taille de l'entreprise, dont la conséquence est une distension accrue des écarts absolus de capacité de production dans le long terme, alors que ces écarts ne s'accompagnent guère de différentiels de productivité ou même de revenus suffisants pour les justifier. On a illustré le point concernant la productivité; il n'est pas sans intérêt de noter que, avec un capital technique moyen de 2,275 millions FM. les entrepreneurs du dernier groupe le mieux équipé dérivent, à la moyenne des cas, un revenu personnel de l'entreprise 3,5 fois supérieur seulement à celui du groupe disposant d'un équipement valant à la moyenne 35.000 FM., ce ratio tombant d'ailleurs à 2,2 si on considère la médiane des cas.

---

<sup>1</sup> Etant donné la structure même du système de taxation fiscale de type BIC, qui calcule l'impôt sur la base des bénéfices industriels et commerciaux réalisés, très difficiles à fixer dans le cadre de ces petites entreprises, on pourrait penser que l'entrepreneur n'investit pas dans son entreprise pour ne pas augmenter la charge fiscale. Il faut toutefois noter que le bénéfice à déclarer qui est "négocié" entre l'agent du fisc et l'intéressé prend en compte divers éléments dont le personnel employé, le nombre de personnes à charge, le mode de vie du foyer, le loyer payé ou la valeur du terrain et du bâtiment et, certes, le capital technique. Toutefois, des discussions intervenues avec le service des impôts, il n'apparaît pas que le dernier facteur soit prépondérant dans cette négociation, son poids - comparé à celui d'une concession (terrain et maison à usage privé par exemple) - n'étant pas en tout cas suffisant pour expliquer un sous-investissement qui apparaît chronique.

3.12 Cette tension de bénéfice très faible relève elle-même, vraisemblablement, de la logique particulière à ce secteur: elle pourrait s'expliquer par le fait que le bénéfice dérivé par l'entrepreneur le plus "capitalisé" - il représente un "salaire" annuel de 200.000 FM. - la place au plus haut de l'échelle salariale si on compare son revenu avec les salaires payés par le secteur public ou privé d'Etat, alors que quelques années auparavant il ne gagnait sans doute dans le meilleur des cas, et même s'il était ouvrier du secteur moderne, qu'un salaire s'élevant au maximum à une trentaine de milliers de francs. Un problème de motivation économique peut donc exister qui expliquerait alors, d'une manière générale, certains des comportements observés en matière de productivité et de propension à l'investissement. Si l'on sait que l'entrepreneur "moyen" de l'autre groupe déjà mentionné atteint un niveau de revenu de plus de 50.000 FM. par mois, ceci étant d'ailleurs vrai aussi pour les 50% des cas au-delà de la médiane, on ne peut que poser le problème de la généralisation à l'ensemble du secteur de l'hypothèse émise. Tout en étant conscient de l'état exploratoire de ce type d'approche, on émet l'hypothèse que le comportement économique des entrepreneurs est affecté par une analyse coût/bénéfice implicite qui lui fait se rendre compte que la mise en place de moyens gestionnaires supérieurs à ceux utilisés, condition sine qua non pour améliorer le rendement de l'entreprise, est insuffisant étant donné sa motivation de base.

3.13 Les données de l'enquête ne permettent guère de vérifier plus avant cette hypothèse; toutefois, il apparaît assez que l'analyse faite ici renvoie implicitement à un cadre de référence qui est généralement étranger au petit entrepreneur, quelle que soit sa capacité de production. Le fonctionnement quotidien de l'entreprise du secteur non structuré autant que la prise de décision économique - qu'elle concerne la production ou l'investissement - sont fondés sur des critères correspondant à une rationalité propre qu'un environnement socio-culturel et économique particulier au pays sous-tend vraisemblablement. Semblables éléments sont évidemment contraignants dans une optique d'utilisation du potentiel économique et d'emploi du secteur non structuré dans un cadre de planification des ressources nationales. Ces éléments ne paraissent pas d'autre part aisément modifiables par des mesures classiques réglementaires et directives, tout au moins dans le court terme; ils ne semblent pas non plus accessibles au travers de mesures d'assistance qui viseraient à modifier les comportements en cause par des interventions dites lourdes. Déjà les expériences faites en d'autres pays ont montré que toute structure d'assistance institutionnalisée est peu adaptée à la dynamique du secteur non structuré et ne rencontre guère que l'indifférence ou même<sup>1</sup> le rejet simple de la part des petits entrepreneurs et apprentis. Une des raisons en est assurément la crainte des contrôles de l'Etat, des taxations accrues etc. allant parfois

---

<sup>1</sup> L'expérience faite au Ghana, par exemple, par l'Institut national de Formation professionnelle (NVTI) a clairement montré les limites de toute tentative de renforcer les qualifications des apprentis travaillant dans le secteur non structuré. Bien que la population cible fût ces apprentis, l'institut n'a en général formé que des chômeurs car les patrons d'entreprise du secteur non structuré craignaient de perdre leurs apprentis au bénéfice du secteur moderne, ce d'autant plus que la formation était donnée sur des machines beaucoup trop sophistiquées par rapport à l'équipement du secteur non structuré.

de pair avec ce type d'intervention; d'autres raisons relèvent aussi de logiques d'actions contradictoires, ainsi qu'on vient de l'expliquer, avec l'environnement actuel de l'entreprise.

3.14 Ce point est illustré dans l'enquête par le fait que des difficultés risquent déjà d'apparaître si des actions de formation au bénéfice des apprentis et des ouvriers étaient mises en place: 43,7% des patrons dans le premier cas, et 51,4% dans le second, ont déclaré à l'occasion de l'enquête qu'ils refuseraient que leur main-d'oeuvre participe à des cours de quelques heures par semaine s'ils étaient organisés durant les heures de travail parce que, entre autres, ils affirment que "cela ne lui servira à rien" ou encore que le danger de le voir quitter l'entreprise est grand" ou même que "l'entreprise a trop de travail".

3.15 Les déclarations faites par les entrepreneurs concernant leur intérêt éventuel pour l'obtention d'une aide des autorités ou des banques sont tout aussi symptomatiques à cet égard des problèmes posés par une politique d'intervention directe: 35% seulement ont répondu positivement à la question posée au cours de l'enquête, les autres ne craignant pas de choisir l'option leur faisant souhaiter qu'on les laisse faire sans trop intervenir dans leurs affaires. Cette réponse est encore confirmée par le fait que 62,7% des entrepreneurs ont déclaré préférer une aide directe plutôt qu'une aide transitant par une coopérative et que seulement 13,6% des entrepreneurs acceptent la formule d'une assistance à la formation au travers d'un centre mis en place par l'Etat.

3.16 Ces constatations ne signifient pourtant pas qu'aucune solution ne soit disponible pour apporter une assistance à la petite entreprise dans la mesure où 67,1% des mêmes entrepreneurs sont prêts à participer à la création d'associations d'entraide à gérer par eux-mêmes. Ceci confirme que toute tentative faite d'apporter une assistance visant à l'insertion active du secteur non structuré dans le processus de développement économique national doit vraisemblablement se fonder sur une approche reposant largement sur la cohérence du système telle que mise à jour par l'enquête. Elle devrait aussi utiliser la motivation, qui semble réelle, du petit entrepreneur à se perfectionner - 87,2% en ont formulé le souhait - pour mettre en place un système largement à base communautaire et "participatoire" pour lequel il faudra toutefois créer l'élan de départ puisque jusqu'à présent, cette forme même d'organisation existe à peine: 1,8% seulement des entrepreneurs ont déclaré en faire partie.

#### 4. Propositions pour une stratégie de développement du secteur non structuré

##### a. Préambule

4.1 Le faisceau de considérants énoncés au chapitre précédent soutient les propositions qui suivent. Elles visent à déterminer les lignes directrices d'une action gouvernementale tendant à insérer le secteur non structuré "moderne" dans la politique de



développement économique et social et à renforcer les potentiels économiques, d'emploi et de formation de ce secteur par des interventions sur son marché de biens et services et sur le fonctionnement des entreprises elles-mêmes.

4.2 Les mesures présentées sont d'autant plus urgentes que, dans une politique de planification des ressources humaines, il est clair que le millier de postes de travail et d'apprentissage offert par le secteur non structuré de Bamako contribue à combler partiellement le déficit en demandes de travail sans pouvoir toutefois résoudre ce problème.<sup>1</sup> Une expansion du secteur en cause est donc requise. Elle favoriserait en outre l'apprentissage des jeunes laissés-pour-compte qui arrivent sur le marché du travail avec "la tête pleine et les mains vides"<sup>2</sup>, elle participerait d'une dynamique de création de ressources humaines améliorées qualitativement dont bénéficieraient alors les apprentis non alphabétisés.

4.3 On gardera à l'esprit que les propositions qui sont présentées ici ne concernent que le secteur non structuré "moderne" de Bamako. Il n'est pas certain qu'elles soient adéquates, ni même souhaitables pour les catégories d'activité non couvertes, telles que celles des tailleurs ou des différents types de commerce, ou plus particulièrement encore celles concernant le secteur artisanal traditionnel. Elles sont par contre vraisemblablement adaptables dans la plupart des cas à l'artisanat de production, de services, ou de construction des centres urbains secondaires où il deviendra d'ailleurs de plus en plus essentiel de les appliquer sous une forme ou une autre avec le développement des projets d'aménagement des régions.

4.4 Ces propositions sont faites sur la base d'une réflexion fondée sur les résultats de l'enquête et sur les discussions intervenues à cet égard avec le groupe conseil qui a suivi les travaux du programme et en a pleinement approuvé la teneur sur le plan technique.

---

<sup>1</sup> Selon les statistiques de placement de l'Office national de la Main-d'Oeuvre, 50 à 75% environ des offres de travail qui lui sont adressées, suivant les années et sur une période de dix ans, n'ont pas été satisfaites. Un minimum de trois à cinq mille travailleurs ont été ainsi annuellement à la recherche d'un emploi productif en milieu urbain.

<sup>2</sup> Si on se réfère au document du ministère du Travail, Office national de la Main-d'Oeuvre, "Note No. 47-76/ONMO traitant du problème de placement des anciens élèves recalés au DEE et BAC, Novembre 1976", on constate en effet que rien que pour l'année 1973, 10.600 élèves ont abandonné le système scolaire, soit en fin de cycle fondamental primaire soit en provenance des trois années du cycle fondamental secondaire, et ce, sans aucun diplôme sanctionnant leur dernier niveau de scolarité. Le même document prévoit que cette situation risque de perdurer un certain nombre d'années.

b. Les interventions exogènes sur les marchés  
ouverts au secteur non structuré

4.5 Indépendamment des résultats de l'enquête menée, l'hypothèse de travail qui prévaut dans ces propositions est l'existence d'un marché dynamique pour le secteur non structuré. Cette hypothèse nous paraît justifiée dans la mesure où la décision prise par le Gouvernement à l'égard de ce secteur suppose que les autorités prendront les mesures nécessaires à long terme pour favoriser le développement de son marché.<sup>1</sup>

4.6 Outre les actions concrètes à mener à court terme et visant le fonctionnement interne des entreprises qui seront présentées dans le dernier chapitre de ce document, on constate en effet que des mesures externes à ce secteur et qui sont du ressort du gouvernement peuvent garantir une réalisation effective des objectifs mentionnés au point 4.1 du présent chapitre et que l'hypothèse de travail couvre implicitement. Afin de réaliser ces objectifs, un train de mesures fiscales et économiques peut être en effet mis en place dans le long terme par les autorités. Il est évident que les propositions qui suivent ne peuvent, dans l'état actuel des travaux du programme, être justifiées par ceux-ci et sont le résultat d'une première approche non quantitative qui doit être vérifiée par des études ultérieures. En d'autres termes, le but n'est ici que de poser un canevas de diagnostics ultérieurs à programmer dans le cadre d'un projet opérationnel qui comporterait à la fois une composante de mesures à implanter à long terme et une action immédiate et concrète visant à vérifier la volonté et la capacité des entrepreneurs à s'insérer dans une structure économique nouvelle pour eux.

4.7 Parmi les mesures à prendre, on peut citer celles qui concernent d'abord le problème traditionnel de la pression de la concurrence des produits importés sur certains segments du marché auquel accède également ou pourrait accéder le secteur non structuré. La solution à ce problème réside généralement en la révision de la réglementation douanière en vigueur afin de favoriser la production de biens de substitution aux biens importés et de renverser par exemple les proportions respectives des taxes qui frappent l'entrée des produits finis et des matières premières. On constate toutefois que semblable évolution devra vraisemblablement s'accompagner de mesures qui garantissent également que l'offre des biens de substitution en cause peut alors satisfaire la demande tant sur le plan quantitatif que qualitatif, d'où une justification supplémentaire au contenu du chapitre suivant. Semblable approche, qui pourrait s'appliquer aussi aux taxes d'exportation des produits, représente une option fondamentale de politique qui doit faire évidemment l'objet d'une étude

---

<sup>1</sup>On notera que cette hypothèse a d'autant plus de chances d'être réaliste que le taux de croissance de 7,7% de la population de Bamako résultant de la croissance démographique naturelle et des migrations rurales se traduit en une augmentation de 33 000 habitants par an, la dernière composante ne pouvant guère que favoriser le développement de ce marché.

spécifique complémentaire portant sur les produits pouvant donner lieu à une révision des textes réglementaires et sur le coût/bénéfice social d'une nouvelle approche en ces matières.

4.8 Semblable approche suppose également au niveau national la possibilité que des décisions soient prises visant à long terme la définition de priorités favorisant la production de biens et services par l'un ou l'autre des secteurs en fonction de leur densité de travail et de leur contribution présente au développement économique; ceci permettant d'ailleurs d'éviter certaines distorsions dans l'utilisation des ressources disponibles. Une telle politique peut être développée au travers de mesures fiscales appropriées fondées (a) et pour tenir compte de la politique de l'emploi, sur les coefficients de capital - le rapport de l'investissement au coût de la création ou du maintien d'un poste de travail - que le Gouvernement envisage d'appliquer pour le secteur moderne et dont l'esprit pourrait être adapté au secteur non structuré; (b) sur les priorités décidées en matière de production. En termes concrets, la fiscalité pourrait favoriser, par des dégrèvements adéquats des entreprises appartenant à la fois à une catégorie d'activité d'un secteur déclaré prioritaire et respectant d'autre part les critères d'emploi éventuellement en vigueur. On constate toutefois que si l'on estime qu'il s'agit ici de préalables destinés à garantir au Gouvernement la stabilité de la contribution du secteur non structuré à sa politique de développement planifié et indépendant, on insiste aussi sur la nécessité de procéder à une étude approfondie de cette proposition avant que des options de politique ne soient prises. Cette étude devrait entre autres procéder à une analyse coût/bénéfice des apports respectifs en matière de production et d'emploi du grand secteur organisé, des petites et moyennes entreprises modernes et du secteur non structuré "moderne".

4.9 Un point particulier mais privilégié d'impact d'autres décisions gouvernementales à prendre à long terme pour développer l'activité du secteur non structuré concerne les opérations de développement rural gérées par l'Etat. Par exemple, la fourniture du petit matériel agricole, d'outils et de certaines machines pourrait être plus largement confiée au secteur non structuré de Bamako et même des villes secondaires par décision réglementaire introduisant des quotas minimums concernant l'origine de ces biens. A nouveau, semblable proposition exige une étude de factibilité incluant le coût-bénéfice de l'opération de même qu'une étude des technologies agricoles appropriées - l'approche ne pouvant globalement être mise en oeuvre que si qualité, quantité et prix de vente des produits en cause représentent un apport positif au fonctionnement des projets.

4.10 D'autres mesures annexes peuvent être prises par le Gouvernement pour stabiliser et promouvoir le secteur non structuré, comme l'utilisation de la presse et de la radio pour introduire les populations de la ville aussi bien que des campagnes aux problèmes du secteur non structuré et à son apport sur un plan d'économie nationale afin, entre autres : (a) d'élargir éventuellement le marché ouvert au secteur non structuré; (b) d'accroître la crédibilité de ce secteur; (c) d'inciter les jeunes chômeurs instruits les plus entreprenants à se créer leur propre travail indépendant dans des métiers encore peu

représentés, particulièrement en centres urbains secondaires;  
(d) de mettre l'accent, d'une manière générale, sur les contingences d'une société engagée dans un processus de modernisation technique requérant l'appel à des technologies adaptées au fonctionnement des petites entreprises et à des formations renforcées et appropriées.

4.11 Dans l'optique d'un accroissement de la demande pour les biens et services du secteur non structuré moderne, cette action par les médias pourrait être encore renforcée par une enquête budget-consommation afin de déterminer entre autres la composition et l'élasticité de la demande; et ce, afin de mieux permettre de définir les points d'intervention éventuelle sur le marché. Cette enquête devrait évidemment faire la distinction, quant à l'origine des biens produits, entre le secteur organisé ou non structuré avec accessoirement leur provenance urbaine ou rurale.

4.12 Un train de mesures réglementaires concernant le développement des petites entreprises fait aussi le plus souvent appel à des facilités financières accordées par les banques et garanties par l'Etat pour permettre l'accès à des lignes de crédits privilégiées afin d'augmenter rapidement le capital technique des entreprises. L'enquête a cependant montré que, en cas d'accélération du processus de "capitalisation" des entreprises, le danger de mauvaises gestion technique et comptable déjà observé s'accroît alors que l'accès à l'entreprise pour le conseil technique ou pour le contrôle de l'utilisation des crédits ouverts est difficile.

4.13 On reconnaît toutefois que dans le moyen terme, et à condition que les entreprises puissent se prévaloir d'un mode de fonctionnement technique et de gestion amélioré - c'est l'objet de la section suivante -, une structure de crédit ad hoc, non bancaire pour lui donner une certaine flexibilité, peut favoriser la création et l'adoption de technologies appropriées et devenir un facteur bénéfique de modernisation des petites entreprises encore peu "capitalisées" aussi bien d'ailleurs que d'amélioration de leurs conditions de travail. Ce processus ne risque guère de porter atteinte à l'emploi, contrairement à ce que pourrait entraîner tout investissement lourd, ainsi que l'a montré l'enquête. Semblable système se justifie d'ailleurs d'autant mieux qu'il favorise l'émergence d'entrepreneurs à mêmes d'accéder à un secteur économique national adapté; ceci étant d'autant plus vrai si, dans le cadre d'un marché dynamique, la capacité d'autofinancement, supérieure à la propension à l'investissement d'une manière générale, est mobilisée à cette fin par des actions adéquates.

4.14 En ce qui concerne les entreprises disposant d'un capital technique déjà élevé dans un contexte de secteur non structuré (soit 1 million F.M. et plus), force est de constater qu'à l'heure présente toute injection de capitaux supplémentaires ne pourrait guère qu'affecter négativement leur fonctionnement puisque l'enquête a montré que le taux moyen de rentabilité de l'investissement atteint à peine 1,5%, soit l'équivalent d'un taux d'intérêt sur le capital technique insuffisant pour justifier de l'addition de toute charge supplémentaire, dans le court terme, qu'entraîneraient de nouveaux prêts aux entreprises.

4.15 Dans le long terme, on préfère ne pas se prononcer à l'heure présente sur le problème de la mise à disposition de capitaux importants au bénéfice d'entreprises ayant atteint un certain niveau de fonctionnement tant sur le plan technique que gestionnaire. Une des raisons en est que la capacité d'autofinancement du groupe des entreprises les plus "capitalisées" s'est révélée être importante et n'a été jusqu'à ce jour que peu mobilisée, tout au moins à des fins de développement de la production. Une autre raison réside dans le fait que le danger est réel de porter atteinte au développement homogène du secteur tout entier qui pourtant participe actuellement des objectifs gouvernementaux en matière de politique de plein emploi. Le risque est en effet que ce processus privilégie quelques entreprises qui accéléreraient leur croissance et qui, progressivement, réduiraient la part de marché disponible pour la majorité des autres petites entreprises concernées, mettant ainsi en cause l'originalité de la contribution du secteur non structuré "moderne" à la fois au développement économique national et à l'emploi.

c. L'articulation entre les aspects exogènes et endogènes de l'action en secteur non structuré

4.16 Les propositions faites à la section précédente partent de l'hypothèse que l'élargissement du marché aura pour conséquence d'augmenter la production du secteur non structuré "moderne" et par conséquent sa capacité présente d'emploi et de formation; toute autre mesure strictement exogène à l'entreprise et visant à affecter ce potentiel par d'autres moyens ne pouvant guère être effective dans un contexte de ce type. Déjà, on observe que les propositions faites jusqu'à présent pour affecter la taille du marché sont à la limite de ce qu'un réalisme "empirique" permet de justifier et ne sont réalisables que dans le long terme.

4.17 Par contre, des actions peuvent être menées qui, en portant sur les facteurs de production de l'entreprise, viseraient à améliorer son fonctionnement et permettraient de garantir au moins que l'élargissement de la demande potentielle résultant des mesures à long terme suggérées ne soit pas annulé dans les faits par une offre de produits insuffisante tant d'ailleurs sur un plan qualitatif que quantitatif. Comme il est de règle dans toute action portant sur une réalité économique, les termes du processus production/consommation ne peuvent être dissociés et ceci entraîne une grande complémentarité dans les interventions à développer; constatation qui représente en fait un préalable au succès de l'opération. Celui-ci d'ailleurs est d'autant plus contraignant que ce secteur a montré sa capacité de survie et d'adaptation, caractéristiques qui ne sont cependant pas suffisantes pour donner les garanties requises pour sa transformation en une structure économique nationale reconnue. Ce point justifie ainsi l'intervention proposée dont l'effet potentiellement déstabilisant doit toutefois être reconnu; d'où la nécessité de l'homogénéité de cette intervention qui doit déboucher sur une amélioration en symbiose des conditions exogènes et endogènes auxquelles le secteur non structuré "moderne" se trouve confronté. En termes concrets, si les mesures prises ne se soutiennent pas mutuellement, le risque est

grand d'assister à un éclatement de cette forme de contribution économique originale.

4.18 Ce préambule réintroduit les actions à entreprendre et touchant le fonctionnement de ce secteur tout en les plaçant dans leur contexte propre. Elles relèvent du court terme essentiellement. On estime en effet que les mesures destinées à apporter une assistance très concrète à la petite entreprise doivent être prises en première étape opérationnelle car elles peuvent être fondées sur une base participatoire qui devrait faciliter ultérieurement l'insertion du secteur non structuré "moderne" dans l'économie nationale. Ces mesures doivent porter sur le facteur travail - soit la capacité gestionnaire et technique de l'entrepreneur et la qualification technique des travailleurs - et sur le facteur capital par l'appel à une technologie adaptée au secteur, qui favorise d'ailleurs une certaine densité du facteur travail dans la fonction de production. L'objectif visé reste certes le développement du potentiel emploi/formation des jeunes, on le traite toutefois comme externalité à la croissance de la capacité d'offre du secteur non structuré et ce, au même titre qu'on l'a déjà fait pour la demande pour ses biens et services.

d. Les interventions endogènes sur les modes de fonctionnement des entreprises du secteur non structuré "moderne"

4.19 On a montré dans les sections précédentes que l'on ne peut guère attendre des entrepreneurs qu'ils réagissent à des stimuli économiques classiques si ceux-ci ne sont pas adaptés à la réalité même du secteur. Le même raisonnement s'applique lorsque l'on vise à modifier les comportements gestionnaires et techniques de l'entrepreneur et les qualifications des travailleurs, que ce soit par des apports en formation ou encore en techniques mieux adaptées à l'environnement de l'entreprise.

4.20 En ce qui concerne les contenus de formation, on constate que les qualifications supplémentaires à fournir aux apprentis, aux ouvriers et aux entrepreneurs ne relèvent pas d'une haute technicité ou spécialisation. Elles exigent par contre un sens naturel de la transmission des connaissances et de leur adaptation au milieu; (i) pour les apprentis et les entrepreneurs qui n'ont pas acquis ou conservé les capacités minimales requises pour être opérationnels dans leur contexte, cette approche exclut une alphabétisation ou une transmission de qualifications de type "classique" suivant des schémas réglementés et institutionnalisés; (ii) pour les entrepreneurs on ne peut également que constater que toute intervention de spécialistes en "marketing" ou en "management" par exemple serait biaisée par le niveau même de technicité en cause. Semblables interventions se réfèrent en effet à des entreprises ayant atteint un certain degré de spécialisation des différentes fonctions gestionnaires, ce qui est loin d'être le cas, comme l'enquête l'a montré, pour les entreprises du secteur non structuré. L'empirisme des entrepreneurs ne permet pas, d'autre part, que s'opère rapidement une transformation

vers cet état de spécialisation requis pour qu'une rétention satisfaisante des contenus de formation puisse intervenir. Semblable modification ne serait d'ailleurs pas souhaitable. Au même titre que toute croissance du capital technique "accélérée" par une intervention extérieure entraînerait sans doute des distorsions importantes dans le fonctionnement du secteur non structuré, on observe qu'une modification brutale des modes de gestion introduirait des distorsions mettant en cause la structure interne des entreprises, leur polyvalence de fonctions et leur capacité de diversification des produits et d'adaptation au marché, préalables de l'apport économique du secteur non structuré "moderne" et de sa compétitivité avec le grand secteur organisé. Celui-ci n'atteint en effet un niveau de productivité élevé que grâce, entre autres, aux économies d'échelles réalisées par la standardisation des produits.

4.21 Des interrelations étroites s'observent: le contrôle le plus large de l'instrument de production est une condition de la polyvalence de l'entreprise; il est aussi un avantage important dans le processus de transfert de qualifications diversifiées incluant une sensibilisation des apprentis aux problèmes gestionnaires. Au même titre, une intervention de formation au bénéfice des entrepreneurs eux-mêmes doit déboucher sur une amélioration des processus d'organisation et de gestion de l'entreprise tout en ne coupant pas l'artisan du processus de production; argument qui rejoint celui utilisé entre autres pour déconseiller toute augmentation accélérée du capital de l'entreprise parce qu'elle rendrait nécessaire une division des tâches allant à l'encontre de la dynamique même du secteur en cause. Une grande cohérence d'intervention sur les facteurs de production et sur leur gestion est donc requise. Elle se doit également de respecter le niveau des opérations et les caractéristiques diverses du secteur non structuré "moderne".

4.22 Ce respect du niveau d'opération s'applique également aux problèmes des technologies. Les constatations faites durant l'enquête confirment l'ensemble de la littérature sur la contribution des technologies appropriées au développement économique. Toutefois, tant cette littérature que l'état de traitement actuel de l'enquête elle-même ne donnent pas de ligne d'action pour mettre en oeuvre des réalisations concrètes. Durant la phase de synthèse du programme, il sera tenté de cerner le problème relevant de l'optimisation du capital. Il est vraisemblable d'ailleurs que les entreprises du secteur non structuré n'en soient pas à un stade exemplaire à cet égard. Il est évident que la notion même de capital technique approprié relève d'une approche récente qui ne s'est guère concrétisée jusqu'à présent par la construction d'un équipement répondant à des critères réellement adaptés aux conditions de fonctionnement des entreprises. Le manque de ce type de matériel explique sans doute le fait que la fonction de production des entreprises enquêtées, et se trouvant à des niveaux différents de capital technique, n'évolue pas de manière homogène. Il est évident par exemple que pour l'activité du bois toute modification qualitative de la production exige à présent un saut technologique - le passage du rabot au combiné de menuiserie - entraînant des perturbations dans la fonction de production et de commercialisation telles qu'elles peuvent mettre en cause la survie

de l'entreprise sur un plan économique ainsi que déjà illustré précédemment.<sup>1</sup> Les réalisations concrètes en ce domaine doivent donc se fonder, pour être réellement appropriées, sur l'environnement technique existant et dans toute la mesure du possible, sur la capacité locale de création, d'exécution et d'utilisation du matériel concerné.

4.23 Il faut insister ici sur le fait que la création de cette technologie se doit d'être endogène au milieu qui l'utilisera. Tel équipement peut être adapté à un pays et ne pas l'être en pays limitrophe pour des raisons de culture, de type de demande pour les produits qu'il sert à fabriquer ou parce que la matière première disponible sur place ne convient pas pour ce type d'équipement. En d'autres termes, il ne faut pas répéter au niveau des technologies adaptées les erreurs qui ont été commises au niveau des technologies de pointe et importer des "recettes" qui ne peuvent pas fonctionner parce qu'une composante de base ou même secondaire est différente. Seule une approche elle-même adaptée peut en fait contribuer à faciliter l'utilisation et la diffusion de cet équipement. Ce point est d'autant plus important que des freinages interviennent facilement pour empêcher l'adoption de technologies appropriées nouvelles pour des raisons soit de manque de statut "moderniste" soit au contraire de rupture avec la tradition.

4.24 Quelles que soient les raisons en cause, des incitations doivent être prévues pour favoriser tant la création que l'implantation et l'utilisation d'équipement ou même de processus de production débouchant sur des produits nouveaux et améliorés. Ces incitations peuvent se situer à plusieurs niveaux. (i) Au niveau de la mise sur le marché d'un équipement ou d'un produit nouveau, leur repérage et les subventions à leur production et diffusion ultérieures peuvent représenter un facteur important de promotion de technologies appropriées. De même, la campagne de sensibilisation évoquée au point 4.10

---

<sup>1</sup>On a constaté qu'une solution du marché est à présent dans certains pays d'utiliser les services d'un marchand de bois ou d'un autre petit entrepreneur détenteur d'un combiné. Toutefois, cette solution entraîne la perte de propriété de l'appareil de production et d'adaptation aux besoins du marché; éléments importants de la polyvalence des petites entreprises qui est à son tour un autre avantage comparatif de l'artisan sur l'entreprise moderne. On remarque en outre que la répétition possible à différents niveaux de cette perte de contrôle de l'appareil de production peut mener à la "prolétarisation" de l'artisan. Une autre solution résiderait dans la constitution d'associations d'entraide qui, apparemment, ne débouche pas sur les effets négatifs constatés en cas de location d'équipement. Cependant, le niveau technologique même de ce type de matériel entraîne généralement des problèmes de gestion technique et comptable tels qu'une prise de possession de la responsabilité gestionnaire s'effectue en la personne de l'entrepreneur le mieux formé, créant ainsi une forme de dépendance bureaucratique pour les autres propriétaires qui perdent à nouveau leur avantage comparatif de production.



peut viser à développer la créativité en ce domaine en organisant des mises en concours d'un instrument ou d'un matériel à créer et répondant à un besoin précis du marché. A titre d'exemple, entre la scie à main et le "combiné 7 opérations" de l'activité du bois existe un matériel à construire dans les entreprises même du secteur non structuré : scie circulaire, raboteuse faite d'un axe cannelé tournant à grande vitesse, etc. et ce à la condition évidemment qu'il comporte les dispositifs de protection individuelle requis pour assurer la sécurité du travailleur. (ii) Au niveau de l'adoption de ces nouveaux équipements, par delà l'amélioration des conditions de travail qu'elle peut entraîner et que la campagne de sensibilisation peut mettre en relief, il apparaît que toute intervention sur ce point peut représenter un domaine privilégié supplémentaire d'aide ponctuelle de l'Etat à l'entreprise. Cette aide peut prendre la forme soit d'un dépôt/vente de l'équipement permettant à l'entrepreneur de juger sur pièce de l'apport de celui-ci à sa production tout en démontrant sa propre capacité à le rentabiliser, soit d'un prêt permettant l'achat direct du matériel si l'entrepreneur offre des garanties de fonctionnement technique et de gestion suffisante pour assurer sa rentabilisation. Semblables mesures s'adressent aux entrepreneurs qui n'ont pas encore atteint le niveau d'immobilisations entraînant implicitement le saut technologique vers l'équipement de type moderne auquel on se référerait au point 4.22. Elles doivent être prises non pas dans le cadre d'opérations bancaires classiques mais bien au sein d'une structure ad hoc.

4.25 Un point essentiel justifiant l'attention portée aux technologies appropriées est qu'elles participent de l'amélioration du produit et de sa diversification tout en mettant en oeuvre un capital technique réduit facile à rentabiliser sur le plan financier. La mise en valeur de ce capital n'exige pas une augmentation importante ni de la production ni de la capacité de vente permettant ainsi de ne pas requérir de spécialisation de fonctions importantes; point qui ne s'applique évidemment pas aux entrepreneurs les plus "capitalisés" qui ont déjà opéré le "saut technologique". Pour eux la rentabilisation du capital technique exige d'urgence une spécialisation dans les matières gestionnaires et de commercialisation alors qu'ils n'y sont pas préparés.

4.26 Semblable constatation concernant l'interrelation capital/travail justifie la simultanéité obligatoire de l'action à mener sur la formation et les technologies. On a traité déjà la question concernant les technologies. Sur le plan de la formation, les observations faites déterminent, en fonction de la présence ou non du saut technologique, deux niveaux d'intervention : dans le premier cas, il s'agit de préparer l'entrepreneur et sa main-d'oeuvre à effectuer un passage progressif vers une technologie appropriée respectant la dynamique du secteur et sa haute densité de travail favorable à l'emploi, ceci sous-entendant que cette technologie est disponible. Cette démarche inclut, lorsque nécessaire, une alphabétisation fonctionnelle d'autant plus nécessaire qu'elle doit donner les bases théoriques minimums à l'utilisation efficace de cette technologie. Dans le deuxième cas, et sans toutefois accroître les distorsions déjà introduites par l'utilisation d'un capital technique mal géré, il s'agit d'assurer une formation non

conventionnelle et adaptée à la situation de déséquilibre que connaît l'entreprise. L'objectif est de réconcilier les exigences de la technologie utilisée avec des qualifications, des modes de production, de gestion et de commercialisation inefficients - et d'ailleurs comparables à ceux du premier segment d'entreprises, issus qu'ils sont le plus souvent de la période où l'atelier n'était pas mécanisé. Cette formation sera d'autant plus difficile que l'on devra faire appel pour bon nombre des entrepreneurs et des travailleurs de ces entreprises à une alphabétisation dont la fonctionnalité devra tenir compte des contraintes propres au saut technologique effectué.

4.27 Le respect des diverses conditions posées en matière de formation éclaire d'un jour singulier la complexité de son contenu qui se doit de rester fonctionnel, alors même que les "matériaux" disponibles en ces matières sont peu développés, peu d'expériences de ce type ayant été entreprises jusqu'à présent qui prennent en compte ces conditions. Ce problème est encore aggravé par les réticences exprimées par les entrepreneurs. Si même ces entrepreneurs souhaitent recevoir une formation, il reste que 79,9% d'entre eux ont marqué de manière largement majoritaire leur souhait que celle-ci n'implique pas en première étape un contact collectif avec l'émetteur de formation.

4.28 Une transmission individualisée est d'autre part coûteuse et difficile à mettre en oeuvre. Si l'on tient compte, de surcroît, du fait que la moitié des mêmes entrepreneurs refusent que leurs apprentis et travailleurs participent à des cours de perfectionnement professionnel et vraisemblablement d'alphabétisation fonctionnelle, on doit constater que des mesures doivent être prises pour créer des motivations nouvelles afin de modifier ce comportement. C'est pourquoi, comme dans les campagnes nationales d'alphabétisation, on propose, par delà la sensibilisation par les médias, qu'une approche par contacts individuels soit utilisée qui s'adapterait, à un premier niveau, à la psychologie des entrepreneurs afin de leur montrer les avantages comparatifs de formations collectives pour eux-mêmes aussi bien que le profit dérivé d'une amélioration des qualifications de leur personnel.

4.29 Etant donné toutefois les freinages auxquels on peut s'attendre dans ces domaines, on n'exclut pas a priori la possibilité que des dispositions d'ordre fiscal soient prises, autorisant par exemple des déductions sur le bénéfice imposable liées à la participation des entrepreneurs et/ou de leur personnel à des cours de formation, déductions destinées à couvrir les coûts d'opportunité encourus par les entreprises. On note à cet égard que le coût social - en termes de pertes de ressources fiscales - serait compensé par un perfectionnement de la main-d'oeuvre débouchant sur l'accroissement de la productivité du secteur avec un effet multiplicateur escompté pour sa contribution sociale future déjà évoqué plus haut. On notera en outre que le coût/bénéfice, incluant le coût d'organisation de la formation, ne peut qu'être supérieur au coût/bénéfice des formations professionnelles conventionnelles dans la mesure où l'insertion dans l'emploi est assurée et ce, même pour les apprentis, comme les résultats de l'enquête l'ont montré. On constate toutefois que dans une optique de développement intégré du secteur à base communautaire et participatoire, dont on traitera dans le prochain chapitre, il n'est pas souhaitable de mettre

en place cette structure d'incitation fiscale dans l'immédiat, le secteur non structuré devant d'abord être testé quant à sa propension en cette matière.

5. Une esquisse de programme d'action au bénéfice du secteur non structuré "moderne"

a. Les objectifs

5.1 Objectif à long terme : dans le cadre d'une politique diversifiée de développement visant à une large participation de la population, permettre au secteur non structuré d'améliorer son propre fonctionnement, d'accroître sa contribution à l'emploi, de développer le potentiel de ressources humaines existantes pour ce secteur et de participer ainsi à la planification du développement économique et social du Mali.

5.2 Objectifs à court terme :

(i) permettre aux entrepreneurs d'accéder à des formations simples de type gestionnaire ou technique afin d'améliorer le fonctionnement des entreprises et garantir ainsi la stabilité du secteur;

(ii) renforcer les connaissances de base relevant du calcul, de l'écriture ou de la lecture par la mise en place d'un système - non scolaire et adapté au milieu non structuré - d'alphabétisation fonctionnelle au bénéfice des entrepreneurs aussi bien que des ouvriers et des apprentis qui n'ont pas une formation suffisante à cet égard;

(iii) permettre aux apprentis d'élargir leur horizon de formation technique en leur offrant la possibilité de participer à des sessions de perfectionnement technique, ceci étant particulièrement nécessaire pour les jeunes chômeurs déjà "instruits";

(iv) favoriser la fabrication d'outils et d'équipements relativement simples pouvant être construits au sein du secteur non structuré et destinés aussi bien à l'activité en zone urbaine qu'en zone rurale;

(v) stimuler le développement de nouveaux produits et l'amélioration des produits existants;

(vi) développer des incitations pour une participation active des intéressés à la réalisation globale du programme d'appui à mettre en place.

b. Lignes directrices pour une action intégrée

5.3 L'ensemble des considérations et propositions présentées jusqu'à présent justifient qu'une intervention soit organisée au bénéfice du secteur non structuré "moderne". Par delà les mesures réglementaires suggérées aux points 4.7 à 4.9 dont les études de factibilité doivent s'insérer dans un projet opérationnel si les propositions globales faites rencontrent l'agrément des autorités, on présente un schéma directeur pour une action à court et à moyen terme sur les facteurs

endogènes qui, tout en s'insérant dans ce même projet, peut devenir rapidement opérationnelle tout au moins dans sa première phase. L'intérêt de cette phase est d'ailleurs de permettre la vérification de la capacité et la volonté des entrepreneurs à participer à une action globale s'inscrivant dans la politique de planification du Gouvernement.

5.4 Les mesures endogènes visant à affecter le fonctionnement du secteur non structuré reposent assez clairement sur la mise en oeuvre d'une structure à fonctions polyvalentes puisque, pour respecter le principe de cohérence d'intervention énoncé aux point 4.17, il faudrait assurer et coordonner étroitement :

- (i) la mise en oeuvre de recherches concrètes en matière de transmissions de qualifications adaptées, d'alphabétisation fonctionnelle (points 4.20, 4.21, 4.26, 4.27), de création de technologies appropriées, de produits nouveaux ou améliorés et de matières premières de substitution; ce processus incluant leur repérage (points 4.22 à 4.25);
- (ii) l'organisation des formations et la formation des formateurs et des animateurs en technologie (points 5.7 à 5.9);
- (iii) la mise en place d'un soutien opérationnel à l'entreprise portant sur le conseil technique, gestionnaire et le transfert technologique - incluant le dépôt/vente d'équipement appropriés, la centralisation de leur financement éventuel ainsi que des prêts y afférents (point 4.24) -;
- (iv) d'une manière générale, l'association étroite des petits entrepreneurs à toutes les activités en cours (points 3, 16, 4.28, 4.29) et leur financement progressif par la mobilisation de l'épargne pouvant résulter des surplus dégagés représentant les différentiels de productivité attribuables aux actions entreprises (point 3.11);
- (v) le repérage et l'appel éventuel à des ressources en personnel particulièrement spécialisé en l'un des points cités ci-dessus et destiné à venir en renfort ponctuel et occasionnel aux tâches entreprises. On songe entre autres sur le plan national<sup>1</sup> aux ressources que peuvent offrir des centres de formation conventionnelle tels que le Centre de formation professionnelle (C.F.P.) l'Institut de productivité et de gestion prévisionnelle (IPGP), le Centre de perfectionnement ~~professionnel de l'Office national de la main-d'oeuvre~~

---

<sup>1</sup>On mentionne en outre qu'il existe des institutions de recherche étrangères comme l'Association pour le développement d'une architecture et d'un urbanisme africain (ADAUA) dont la vocation d'utilisation des technologies appropriées pour un habitat urbain adapté et à bon marché pourrait être extrêmement utile dans un cadre d'actions ponctuelles de soutien technique au programme d'appui au secteur non structuré présenté ici. On rappelle aussi que l'Institut universitaire du développement (IUED) qui a participé au programme de recherche du BIT sur le secteur non structuré, particulièrement pour les diagnostics de formation non conventionnelle et qui a apporté une contribution importante au programme d'action de Bamako peut être également sollicité aux mêmes fins.

(ONMO) ou d'institutions de formation non conventionnelle comme le Centre de Niaréla, le Centre professionnel de mécanique automobile (CPMA) et la Direction nationale d'alphabétisation fonctionnelle et de linguistique appliquée (DNAFLA);

(vi) la "courroie de transmission" à assurer entre les mesures réglementaires prises par le Gouvernement et leur "réception" au niveau du secteur non structuré, les incitations exogènes au secteur étant appelées de par leur nature même, à être peu ou pas comprises par la population cible. Cette dernière fonction repose largement sur l'utilisation des médias (point 4.10).

5.5 Cette intervention devrait, outre sa polyvalence de fonctions, être fondée sur la décentralisation de son implantation afin d'établir la crédibilité de l'action menée et son effet démonstratif par ondes successives de sensibilisation des petites entreprises. On rappelle qu'il faut que soit créée chez les entrepreneurs une motivation suffisante (points 3.13 à 3.15) pour déclencher cette attitude participative déjà évoquée au point 3.16 puisque jusqu'à présent ces entrepreneurs ont exhibé des comportements individualistes marqués par exemple par le fait que seuls 4,9% d'entre eux sont membres d'associations d'entraide ou professionnelles ou même encore de coopératives ou du syndicat des travailleurs maliens (UNTM). Il s'agit donc d'éviter la création d'institutions monolithiques non cohérentes avec la dynamique même du secteur non structuré. On estime en effet que la linéarité même que suppose des centres de type "unicitaire" et à vocation classique de perfectionnement professionnel, de recherches technologiques etc... s'oppose à la cohérence obligatoire et déjà constatée des actions à mener. Ceci est valable tant sur le plan de l'interrelation formation des ressources humaines/constitution d'un capital technique adapté (point 4.26) que sur celui de la cohérence des actions à mener aux niveaux exogène/endogène (point 4.17); cohérence que seule peut assurer une structure polyvalente et décentralisée dont toutes les fonctions restent intégrées parce qu'elles se soutiennent mutuellement.

5.6 On propose donc que l'intervention prenne la forme d'un Programme d'appui formation-technologies appropriées dont la structure de base repose sur des "ateliers-témoins" coordonnés par une "unité centrale" dont les missions conjointes sont de remplir les fonctions décrites ci-dessus bien que les responsabilités respectives soient appelées à se modifier avec l'implantation progressive du projet. Au départ, l'unité centrale sera, pour des raisons évidentes, appelée à prendre l'initiative en toute matière pour assurer la mise en place des activités qui devraient progressivement être reprises en charge par les ateliers-témoins au fur et à mesure que la sensibilisation et/ou la participation des populations cible progresse.

5.7 Semblable approche s'inspire de l'expérience faite par de nombreux projets de développement rural. Celle-ci a montré que si le "point focal" faisant la jonction entre la population cible et les initiateurs de l'intervention était un élément exogène au milieu que l'on cherche à y implanter artificiellement, le processus de transmission ne s'enclenche pas, le milieu en arrivant rapidement à rejeter globalement l'intervention, et ce, quel que soit son intérêt.

Semblable approche reflète d'ailleurs les options de base qui ont présidé aux travaux de la DNAFLA. A titre d'exemple, les formateurs destinés à assurer l'alphabétisation rurale ont toujours été des délégués choisis par la population de la zone concernée. La DNAFLA en a assuré la formation avant que les intéressés ne soit remis à la disposition de la zone, et ce, sans qu'ils aient perdu leur qualité de paysan-producteur pourtant autonomes dans leur action d'alphabétisation.

5.8 Le parallélisme de l'action à mener en matière de formation dans le secteur non structuré "moderne" à partir des ateliers-témoins par rapport à une campagne d'alphabétisation est aisé à comprendre: une fois le contact assuré avec la population cible des petits entrepreneurs, il appartient à ceux-ci de désigner leurs futurs formateurs-délégués qui, après passage à l'unité centrale du programme qui assure leur formation, commencent leur travail sur le terrain à partir de leur atelier et s'insèrent progressivement, avec le développement de l'intervention, à des groupes mobiles d'appui pour le perfectionnement professionnel et l'alphabétisation. Semblable approche permet généralement de garder les coûts de fonctionnement à un niveau raisonnable<sup>1</sup>, garantit l'adéquation du contenu du message au milieu récepteur (points 4.20 et 4.26) et la validité de l'action entreprise, d'une manière générale. Cette approche devrait aussi permettre d'assurer la prise en charge progressive de l'activité de formation, atteignant ainsi l'objectif participatoire assigné au projet.

5.9 Le même type de démarche doit conduire la mise en place des activités requises pour remplir la plupart des autres fonctions assignées au programme d'appui formation/technologie appliquées. Des animateurs en technologie peuvent également être choisis par la population cible des entrepreneurs au sein même des groupes d'activité

<sup>1</sup>Un problème important est certes posé puisque, tant pour les formateurs que pour les animateurs, le manque à gagner encouru par leurs activités dans le cadre du programme d'appui doit faire l'objet d'une compensation financière tant au niveau de leur formation que de leurs activités ultérieures. En aucun cas, cette compensation ne peut toutefois devenir un salaire dont le paiement serait en contradiction avec la nature même de l'opération. Semblable distorsion aboutirait à institutionnaliser la position des formateurs-animateurs alors même qu'il faut que leurs activités restent fondées sur l'alternance production/participation, condition sine qua non de leur ancrage dans la réalité du milieu. Le "salarial" entraînerait de surcroît le risque d'une prise en charge permanente de ce personnel par l'Etat alors que la philosophie même du système conduit à sa gestion progressive par les intéressés eux-mêmes, tout au moins en ce qui concerne la fonction formation-animation technologique. Ce point de financement des compensations durant la durée du Programme devra faire l'objet d'une attention particulière dans un cadre de projet opérationnel, lequel devra être assez souple pour pouvoir assurer cette fonction.

et des quartiers. Ces "délégués" doivent, tout en restant producteurs, participer aux activités de recherche et de soutien opérationnel (point 5.4) dans le cadre des ateliers-témoins mis en place.

5.10 Les paragraphes précédents ont montré la complexité des tâches à remplir par ce programme d'appui qui doit d'abord déclencher un certain nombre de processus avant qu'il ne prenne sa forme opérationnelle. Le développement de l'intervention conduit donc à son articulation en deux étapes dont on propose que la réalisation soit suivie par le groupe-conseil mis en place à l'occasion des travaux du programme de recherche sur le secteur non structuré du BIT, et se transformant en organe consultatif du programme d'appui. Outre la compétence acquise par ce groupe qui s'est réuni plus de dix fois déjà depuis le début des travaux, semblable proposition se justifie de par le fait que la vocation interministérielle de ce groupe permet d'associer plusieurs départements concernés par le problème du secteur non structuré à l'intervention menée.

5.11 La première phase (durée prévue : 18 mois)

(i) Le Programme d'appui devrait fonctionner principalement au niveau de l'unité centrale avec un responsable technique pour chacune des fonctions essentielles : formation - technologie - diffusion, (c'est-à-dire sélection et constitution des ateliers témoins, contacts avec les autres entrepreneurs pour la désignation des formateurs et des animateurs en technologie) et marché (organisation des études concernant les facteurs exogènes mentionnés aux points 4.6 à 4.9; prospection des ressources extérieures au programme en provenance des institutions nationales concernées et organisation d'actions ponctuelles de soutien technique); ces activités étant coordonnées par un directeur administratif (rendant compte au Conseil d'administration de l'ONMO) / (dépendant lui-même de l'ONMO, institution qui fut à l'origine des travaux entrepris et dont le directeur préside le groupe conseil).

(ii) En ce qui concerne la structure des ateliers-témoins - et dans la mesure où le succès de l'intervention dépend largement de la proximité, tant sur un plan géographique que de mode de fonctionnement, de ces ateliers par rapport aux petites entreprises - on recommande que ceux-ci soient installés dans des entreprises existantes. Celles-ci seront choisies et agréées après négociation avec les entrepreneurs concernés<sup>1</sup> et localisées au moins dans les trois quartiers

---

<sup>1</sup>Une réexploitation des résultats de l'enquête sur l'ordinateur du BIT permettra de déterminer quelles sont les entreprises enquêtées qui (i) correspondent à des profils précis en matière de productivité, de capital technique, de gestion et ce, à un niveau suffisant pour être démonstratif sans être d'autre part trop élevé sous peine de rater l'ancrage de l'action dans la réalité même du quartier; (ii) ont indiqué un intérêt pour des interventions d'assistance et la mise en place d'une association d'entraide. Le choix final des ateliers témoins devrait être alors fait dans ce groupe présélectionné.

les plus industriels de la ville de Bamako<sup>1</sup>, soit Koulouba centre commercial, Hamdalaye et Missira N'gomi. Au départ, ces ateliers seraient utilisés comme point focaux pour les activités entreprises et gérées par l'unité centrale assurant entre autres la circulation à double sens de l'information entre celle-ci et les petits entrepreneurs. Ces ateliers pourraient aussi servir de lieu provisoire de formation expérimentale et accueillir les premiers produits des travaux entrepris en matière de technologie, ce, à des fins d'essais autant que de démonstration. En fait, le rôle primordial joué par ces ateliers se réfère essentiellement à la notion de "courroie de transmission"

(iii) Dès le 15ème mois, il est prévu également qu'il soit procédé à un bilan des résultats de l'opération. L'unité centrale et le groupe technique du programme secteur non structuré du BIT en assurent l'exécution sous l'égide du groupe conseil qui pourra être amené à proposer de réajuster certaines des composantes d'exécution du programme d'appui sans qu'il puisse toutefois remettre en cause les fonctions assignées au point 5.4.

#### 5.12 La deuxième phase (durée prévue: 48 mois dans le cadre d'un projet opérationnel.

(i) Le Programme d'appui achève la mise en place de la structure finale des formateurs-délégués, des animateurs en technologie et des ateliers témoins. Il faut noter à cet égard que dès le début de la deuxième phase de l'intervention, il sera nécessaire de développer les ateliers-témoins de telle manière qu'ils puissent accueillir les formateurs de même que l'ensemble des activités qui leur seraient assignées progressivement par les petits entrepreneurs dont on attend d'ailleurs qu'ils prennent en charge la définition des besoins et des contenus pour les actions de formation de même que, à plus long terme, la création et la production d'un équipement adapté, de produits nouveaux, etc.

(ii) Le Programme d'appui met en oeuvre l'ensemble des activités prévues pour l'unité centrale. A cette fin doit s'effectuer la désignation des responsables supplémentaires destinés à prendre en charge les tâches requises par les diverses fonctions assignées et non

---

<sup>1</sup>On trouvera une définition précise des aires couvertes dans le document technique de R. Jourdain, Analyse des résultats du recensement du secteur non structuré de la ville de Bamako (République du Mali) WEP 2-33/Doc. 8 (Genève, BIT, 1978). On notera à cet égard que le choix éventuel des groupes d'activité du secteur non structuré moderne sur lesquels devraient porter les interventions pilotes dépendra entre autres des premières collaborations offertes et l'initiative en est laissée au Programme d'appui en consultation avec le groupe conseil.



encore assurées en même temps d'ailleurs que la mise en place des ressources supplémentaires en ~~personnel technique~~ national devant assister les responsables dans les tâches pour lesquelles des ressources de substitution en provenance d'autres institutions nationales n'auraient pu être trouvées. C'est ainsi que, par exemple, si l'on peut penser que la formation des formateurs en alphabétisation sera assurée par la DNAFLA, il n'est pas certain, étant donné le contexte de base, que les formateurs techniques puissent être formés par les institutions locales, ce rôle étant alors dévolu à l'unité centrale.

5.13 Un schéma directeur est tracé. Il appartient désormais au gouvernement de prendre une décision de principe quant aux orientations générales qui lui sont proposées. Cette décision permettrait alors de spécifier plus avant la programmation de cette action, tant pour son calendrier que pour les moyens à mettre en oeuvre. Vu l'ampleur de ces derniers on propose aussi que le Programme d'appui fasse l'objet d'un projet opérationnel dont l'étude et la rédaction ~~pourraient~~ être confiées conjointement au groupe conseil et au groupe technique du Programme de recherche sur le secteur non structuré.