

Republique Rwandaise  
Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat SAC

Procès-verbal 23p

27/2/1990

Kigali, le 10 avril 1990

N° /01.33

Monsieur le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat  
K I G A L I

Monsieur le Ministre,

Suite à votre lettre n° 432/08/01.4/90 du  
27 février 1990 Lui transmettant le compte rendu de la réunion du  
Conseil du Ministère du 01 février 1990, le Président de la République  
vous prie de hâter l'élaboration du rapport relatif<sup>a</sup> la performance de  
Technoserve.

En ce qui concerne le <sup>projet</sup> SERDI, Il vous prie  
de vous orienter vers la création d'un service autonome dont le  
Conseil d'Administration serait présidé par ~~le Ministre ayant l'In-~~  
~~dustrrie dans ses attributions.~~ <sup>le Département.</sup>

Le Ministre à la Présidence  
de la République,  
NTEZIRYAYO Siméon.

*PO - chef APA  
ce 12.04.*



✓ Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI.

Objet : Compte-rendu de la  
réunion du Conseil du  
Ministère du 01 Février 1990.

A traiter par .....
Date entrée : 2-3-90
N° Classement 4725/08

*app. ext  
app. fe  
cehuwura  
Sedy*

Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de Vous transmettre le  
compte-rendu de la réunion du Conseil du Ministère que j'ai dirigée  
en date du 01 Février 1990.

Des diverses interventions, les conclu-  
sions essentielles suivantes ont été tirées :

- Les décorations de service "fouettent" l'esprit d'émulation chez les agents de l'Etat et stimulent leur rendement,
- La Cimenterie de GISENYI : il a été mis en place une Commission devant notamment examiner l'opportunité de faire effectuer une étude de faisabilité de ce Projet, et ce, compte tenu des données actualisées.
- La situation de TECHNOSERVE : l'impact de ses activités est faible, et un rapport complet doit être fait par deux agents du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat à l'intention du Chef de l'Etat. Propositions a été faite de mettre sur pied une sorte de Comité de Gestion devant coordonner les activités de TECHNOSERVE dont d'ailleurs les actions doivent être réorientées et les missions précisées davantage, et ce, dans un climat de transparence et de concertation.
- L'étude stratégique sectorielle de l'Agro-Industrie : les activités ont concrètement démarré le 22 janvier 1990. La réunion a cependant insisté sur la disponibilisation régulière des consultants. Le cas échéant, il faudrait procéder au remplacement des irréguliers.
- Le Projet SERDI : les activités ont démarré en Mai 1989. Le problème qui s'avère impérieux actuellement est la nomination du Directeur National du Projet ainsi que l'affectation de Cadre Nationaux. Par ailleurs, pour concrétiser la décision de rattacher le SERDI au Cabinet du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, le Ministère va en aviser le PNUD et informer le Ministère du Plan.

*SERDI  
reorienter vers  
un service au-  
tonome - en  
dehors du Ministère  
avec un conseil d'administration  
présidé par le Ministre*

.../...



- La Centrale de Services aux Artisans : devrait prendre essor en Mars 1990, grâce au don de 13 Millions de FF consenti par la C.C.C.E. et sous la houlette du Centre IWACU de KABUSUNZU. Les textes légaux sont en voie d'être ratifiés par le Ministère de la Justice.
- En filigrane de la Centrale de Services aux Artisans, a été abordé brièvement mais positivement le Projet "Appui au Développement du Secteur Artisanal au Rwanda", lequel vient dans le sillage du Projet "MOBILIER SCOLAIRE". Les textes de convention de ce Projet ont donc été agréés.
- Les mesures de redressement économique ont été réparties entre différents services pour analyse plus approfondie quant aux modalités d'exécution, et seront donc abordées au cours de la prochaine réunion du Conseil du Ministère.

Veillez agréer, Excellence Monsieur le Président, l'assurance de ma plus haute considération.

COLONEL Aloys NSEKALIJE

MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT.

Copie pour information à :

- Monsieur le Secrétaire Général  
de M.R.N.D.  
KIGALI.

- Monsieur le Directeur Général au  
Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat (Tous)  
KIGALI.

- Monsieur le Directeur au  
Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat (Tous)  
KIGALI.

- Monsieur le Chef de Division au  
Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat (Tous)  
KIGALI.





COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DU MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT TENUE EN DATE DU 01 FEVRIER 1990.

En date du 01 février 1990, le Conseil du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat a tenu sa réunion mensuelle dans la salle du Ministère du Plan, réunion qui a débuté à 9H pour se clore à 12H.

Prenaient part à cette réunion 30 cadres du Ministère, du Secrétaire Général aux Chefs de Divisions, en passant par les Directeurs Généraux et les Directeurs. La liste des participants est en annexe.

En ouvrant la séance, le Président de la réunion, Colonel Aloys NSEKALIJE, Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat, a proposé l'ordre du jour suivant :

0. Décorations de service
1. Etat d'avancement du Projet de Cimenterie de Gisenyi
2. Situation de TECHNOSERVE
3. Etude stratégique sectorielle de l'Agro-Industrie
4. Situation du Projet SERDI
5. La Centrale de Services aux Artisans + Appui au développement du secteur artisanal au Rwanda
6. Mesures de redressement économique.

0. DECORATIONS DE SERVICE

La parole est ensuite cédée au Secrétaire Général du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat afin qu'il développe le point concernant les décorations de service.

Il a été précisé qu'il s'agissait plutôt d'une question purement administrative-récompenser les services rendus et stimuler le rendement des agents-question qui a été soumise et étudiée par une commission constituée en la circonstance et présidée par le Directeur Général des Mines et Géologie.

C'est ainsi que Monsieur MAHUNGIRO P. Claver prend la relève pour présenter les résultats des travaux de la Commission. Les critères de sélection qui ont sous-tendu le choix des lauréats étaient l'obtention de la côte, ou ELITE, OU TRES BON durant les années requises ainsi que le fait de n'avoir jamais encouru de sanction sur la même période.

.../...



... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

CONCLUSIONS

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..



Profitant de ce propos, le Secrétaire Général du MINILART a rappelé aux divers responsables qu'il faut éviter à tout prix d'attribuer des cotes de complaisance aux agents sous leurs ordres; il faut plutôt essayer de tenir compte de la réalité.

#### CIMENTERIE DE GISENYI.

Le Ministre a tenu à souligner qu'en matière de politique industrielle, les objectifs consistent à régionaliser les unités industrielles pour éviter que le Pays ne dépende d'un seul centre. Ces objectifs recourent d'ailleurs les recommandations émises en la matière par la réunion conjointe du Comité Central et du Conseil du Gouvernement. Font des interventions, tour à tour, le Ministre, le Directeur Général des Mines et de la Géologie, le Directeur Général de l'Industrie, pour aboutir aux considérations suivantes :

- la partie chinoise insiste pour que le projet soit réalisé dans les meilleurs délais ; les intérêts qu'elle en attend sont certains
- le Ministère des Finances a autorisé que le Comité de Gestion de la CIMERWA négocie l'étude de faisabilité. Dans la suite, le même Ministère a semblé se désister alléguant les dividendes de l'ordre de 200 millions que le Trésor Public devait céder annuellement pour subventionner la nouvelle Cimenterie.

Pourtant, il s'agit de deux phases d'un même projet.

En effet, la phase I -Cimenterie de MASHYUZA produit du ciment de résistance  $425 \text{ Kg/cm}^2$ . L'extension du four de la Cimenterie de MASHYUZA visait l'augmentation de la production du CLINKER, et ce, jusqu'à 65.000 T.

La Cimenterie de GISENYI aurait donc à bénéficier du transfert de quelques 15.000 tonnes de CLINKER en provenance de MASHYUZA pour, alliés à de la lave broyée et au gypse, produire du ciment de résistance  $325 \text{ Kg/cm}^2$ .

Plus clairement, l'extension du four de MASHYUZA a été conçue, en partie pour produire suffisamment de CLINKER aux fins d'être transféré à la nouvelle Cimenterie.

Par ailleurs, le Ministère des Finances a soulevé la question du taux interne de rentabilité de la CIMERWA. En effet, pour des usines, le bénéfice maximal autorisé est de 15 %. Si la CIMERWA reste dans la légalité, le taux interne de rentabilité est de 5,76 %, donc très faible; par contre, si elle persiste dans l'illégalité, i.e. maintenir le bénéfice entre 20 et 21 % (ce qui revient à vendre 1 tonne de ciment n°  $425 \text{ Kg/cm}^2$  à 19.861 FRW, et 1 tonne de ciment "pouzzolane" n°  $325 \text{ Kg/cm}^2$  à 17.492 FRW), le taux interne de rentabilité s'élève à 15,3 %.

.../...



Le Ministère des Finances veut que le Comité de Gestion de la CIMERWA arrange préalablement ce problème.

Bien plus, par suite de l'exiguité du marché actuel, l'usine enregistre des stocks importants invendus, et des arrêts temporaires de fabrication du ciment, sont souvent décidés, tout en envisageant une étude d'exportation, en l'occurrence vers le Burundi.

Le Directeur Général de l'Industrie intervient pour faire remarquer à l'assistance qu'il y a eu capitalisation de fonds au niveau de la coopération. C'est ainsi qu'il propose la création d'une Commission à l'échelle du MINIMART pour confronter la position chinoise avec celle du MINIFIN, analyser les données actualisées pour rejet ou acceptation de l'une ou l'autre position. Il faudrait donc exploiter tous les documents disponibles afin de pouvoir dégager et avancer une proposition qui tienne compte des réalités.

Le Directeur Général des Mines et Géologie souligne que l'Unité à créer ne doit pas viser l'exploitation pour le marché rwandais qui est exigü. Celui-ci n'a pas encore pu absorber plus de 65.000 tonnes/an, il faudra impérativement chercher exutoire à l'extérieur, soit pour le ciment de MASHYUZA soit pour celui de GISENYI.

Le Ministre synthétise les divers points de vue en préconisant de ne pas adopter une étude qui envisagerait la production pour exporter uniquement, et d'éviter coûte que coûte une réalisation qui devrait faire appel à des subventions de l'Etat.

De même, la Commission à mettre en place devra être composée du Directeur Général de l'Industrie, du Directeur Général des Mines et Géologie, d'un Délégué des Chinois ainsi que de celui du Ministère des Finances.

Cette commission devra examiner l'opportunité de faire effectuer l'étude de faisabilité du Projet Cimenterie de GISENYI, de la disponibiliser pour les besoins de promoteurs privés (l'Etat pouvant s'associer à eux ou les aider seulement à réaliser le Projet : création de société privée ou mixte).

## 2. SITUATION DE TECHNO SERVE

Le Ministre NSEKALIJE introduit le sujet en informant les participants que le Président de la République a des soucis à propos des rumeurs qui colportent que TECHNO SERVE est boudé par certaines autorités du Pays. Il a convenu, quant à lui, que le Directeur de TECHNO SERVE lui a demandé audience à 2 reprises, mais comme cela se fait à l'égard d'autres responsables de ce niveau, il fallait que ce dernier fournisse d'abord un aide-mémoire comportant les sujets à aborder un cours de l'entrevue, les réalisations de TECHNO SERVE depuis ses débuts au Rwanda, ainsi que les difficultés essentielles auxquelles TECHNO SERVE se heurte, les perspectives d'avenir.

Mais à chaque fois, le Directeur de TECHNO SERVE s'y est dérobé, ne transmettant une seule fois qu'un petit tableau comportant quelques petites actions dont principalement l'organisation de séminaire. A telle enseigne que l'on pourrait se demander : que fait TECHNO SERVE dans notre Pays ?



Le Chef de l'Etat souhaite que toutes les autorités concernées aient des contacts continus avec TECHNO SERVE, et dans son sillage le MINIMART. Cependant, TECHNO SERVE devrait fournir un tableau synoptique de toutes les actions menées et réalisées au Rwanda. Bien plus, TECHNO SERVE devrait nous aider dans le sens souhaité par la population et les autorités locales, au lieu de chercher à nous imposer sa propre vision. Par ailleurs, le Ministre NSEKALIJE souhaite que le Département informe régulièrement le Président de la République sur les rapports MINIMART-TECHNO SERVE.

Le représentant du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat auprès de TECHNO SERVE, en la personne du Chef de Division BANGAMWABO Emmanuel fait le point, en termes succints, sur TECHNO SERVE.

TECHNO SERVE est une association sans but lucratif dont les débuts remontent à 1985.

Dès le départ, le but de TECHNO SERVE est triple, à savoir :

- Assistance aux petites et moyennes entreprises
- Développement institutionnel et Formation
- Analyse de l'Environnement Economique.

Cependant, au vu du bilan des réalisations de TECHNO SERVE de 1985 à 1989, Monsieur BANGAMWABO est obligé d'énoncer dans le même sens que le Ministre NSEKALIJE, à savoir que les divers rapports d'évolution démontrent que TECHNO SERVE n'a eu aucun impact positif partout où il a mené ses actions.

Seules 52 PME ont été assistées par TECHNO SERVE. Cependant, le MINIMART ne peut même pas évaluer la portée de cette assistance, car les rapports d'assistance sont confidentiels, le MINIMART les ignore complètement, seuls TECHNO SERVE et le promoteur peuvent les consulter. Le programme de formation est inexistant; même les quelques séminaires organisés le sont en français, et sont donc d'un abord difficile pour la majeure partie de la population.

En ce qui est de l'environnement économique, TECHNO SERVE n'a pas mené beaucoup d'études, de peur de faire double emploi avec le projet PRIME.

... Mais la vérité est ailleurs !

Qui pis est le Gouvernement Rwandais est représenté par un Murundi qui oeuvre au Ministère du Plan, ressortissant Murundi qui, contre les Américains et leurs propres intérêts, ne pourra que défendre très peu efficacement les intérêts du Rwanda.

Le rapport d'évaluation de toutes ces actions prouve à suffisance, et une fois de plus, que l'impact de TECHNO SERVE est très faible, et très en deça des attentes qu'on en a fait.

.../...



A certains passages, le rapport comporte même des informations inexactes sur le Rwanda.

Le Ministre NSEKALIJE demande à la Directrice UWILINGIYIMANA Agathe aidée de BANGAMWABO Emmanuel de confectionner un rapport succinct, clair et présentable à soumettre au Chef de l'Etat, pour lui permettre de se rendre compte de lui-même de l'aventure-TECHNOSERVE.

Concomittamment, il faut d'ores et déjà chercher les voies et moyens d'intégrer TECHNOSERVE dans le processus d'activités globales du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Pour ce qui est de la concertation, la position du Département est claire : quiconque est ouvert et coopérant est reçu n'importe quand par le Ministre ou ses délégués.

Pour illustrer cette recherche constante de concertation, il est rapporté que le Directeur de TECHNOSERVE a déjà été reçu, plus d'une fois, respectivement par le Secrétaire Général du MINIMART et par le Directeur Général de l'Industrie.

Mais à chaque fois, le Directeur de TECHNOSERVE reconnaissait lui-même que les réalisations de TECHNOSERVE sont minimes, et il mettait cela sur le manque de temps et de moyens. Ses préoccupations essentielles cependant étaient et sont que l'intéressé se sent incompris, et de l'USAID et du MINIMART.

Par ailleurs, il lui est reconnu une attitude des plus arrogantes ainsi que la recherche d'intérêts personnels au détriment d'une véritable assistance.

Aussi, proposition est-elle faite de redéfinir les orientations, le programme d'actions et les missions précises de TECHNOSERVE.

C'est dans ce sens que le Directeur Général de l'Industrie préconise l'institution d'un Conseil d'Administration dans lequel le MINIMART, à travers la Direction Générale de l'Artisanat et PMI, assurerait la présidence. Ce serait une sorte de Comité de Gestion qui veillerait à coordonner les activités de TECHNOSERVE.

A cela, le Ministre NSEKALIJE objecte que l'apanage de l'assistance privée est le manque de transparence.

C'est seulement quand cette assistance privée se heurte à des difficultés ou subit des échecs qu'elle se rabat sur le secteur public.

Le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat doit donc faire montre de prudence pour éviter des équivoques, équivoques qui mettraient les échecs sur le dos du Gouvernement Rwandais.

.../...



Le Chef de Division BANGAMWABO Emmanuel exprime des réserves quant à l'accord du Directeur de TECHNOSERVE à l'égard de la création d'un éventuel Conseil d'Administration. Pour lui, il s'agit plutôt d'une question d'individu : Monsieur HERNE est un élément difficile qui veut que le Gouvernement Rwandais écoute tout de lui sans ouverture aucune de sa part.

Le Ministre conclut que CONCERTATION et TRANSPARENCE sont deux composantes des 4 dogmes énoncés par le Chef de l'Etat, que donc des contacts continus et empreints de franchise doivent être poursuivis avec TECHNOSERVE, quitte à l'amener à réorienter et préciser davantage ses missions.

### 3. ETUDE STRATEGIQUE SECTORIELLE DE L'AGRO-INDUSTRIE

La parole a été donnée à Monsieur NSABIMANA Dismas, Directeur de l'Agro-Industrie, pour qu'il fasse le point sur l'évolution de l'étude en question. Avec le mois de janvier 1990, le Projet a bénéficié d'un fonds de roulement de 10 millions sur le Budget de Développement. C'est dire donc que l'étude a véritablement démarré au début du mois de janvier 1990. Actuellement, le Projet dispose de trois bureaux.

Le charroi nécessaire est déjà acquis, et le Projet n'éprouve aucun problème en ce qui est de l'intendance et de la coordination.

Le Comité de Suivi et Organisation a déjà terminé le rapport de la première et deuxième semaine du mois de janvier 1990, rapport consistant en la recherche et dépouillement de la documentation disponible.

Des négociations sont déjà engagées auprès du PNUD pour obtenir le financement des 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> phases, i.e. une enveloppe de l'ordre de 35 à 40 millions de francs rwandais.

Sur le Budget de Développement, il a encore été prévu 10 millions pour l'exercice 1990 se rapportant à la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phase pour le paiement des consultants nationaux. Pour l'évaluation des travaux de la 1<sup>ère</sup> phase, l'on s'est adressé à A.C.D. et au BUNEP pour que la démarche ait un cachet international.

Le Directeur NSABIMANA Dismas a aussi relevé les difficultés auxquelles se heurte le Comité de Suivi et Organisation de l'Etude Stratégique Sectorielle de l'Agro-Industrie :

- la disponibilisation des Consultants, surtout ceux qui oeuvrent à l'U.N.R., s'avère difficile : trois jours par semaine. Il faudrait procéder au remplacement des Consultants irréguliers.
- Certains agents du MINIMART passent la majeure partie de leur temps à critiquer le Projet d'Etude Stratégique Sectorielle de l'Agro-Industrie, semblant par là ignorer que l'Etude recoupe pleinement les activités du MINIMART, donc de tout le Département.

.../...



Le Militant NSABIMANA Dismas informe l'assistance que la deuxième semaine de janvier 1990 a été consacrée à la collecte des données et informations, au dépouillement de ces mêmes données et informations, au besoin par des descentes sur le terrain.

Le Ministre NSEKALIJE précise que semblable étude a été demandée depuis 1984 et qu'elle a été rappelée en 1989. Donc, l'étude est nécessaire; et les critiques ne devraient pas avoir de prise sur elle. Seul plutôt le retard dans la réalisation de cette étude peut être mis en cause, car l'étude devrait avoir vu le jour dès 1970 ! Le Pays n'a pas de devises, mais nous devons tâcher de trouver des solutions à nos problèmes; et l'autosuffisance alimentaire est l'une des priorités.

Tout le Département se doit donc de soutenir l'Etude sur l'Agro-Industrie; et les irrégularités de l'un ou l'autre consultant doivent être signalées périodiquement à qui de droit pour remplacement éventuel.

#### 4. SITUATION DU PROJET SERDI

Le Ministre introduit le sujet en insistant sur la nomination urgente et préalable du Directeur National du Projet SERDI. En effet, en collaboration avec le Conseiller Technique Principal, le Directeur National doit prendre part à l'organisation du Travail et à la mise en place des Techniciens et Experts. Le Ministre NSEKALIJE informe les participants qu'il a déjà reçu le Conseiller Technique Principal à ce sujet, et que la logique qui s'est dégagée de leurs entretiens était de ne pas mettre la charrue devant les boeufs.

La parole est ensuite passée au Secrétaire Général du MINIMART qui reprend le problème de rattachement du Projet SERDI au Cabinet. En effet, pour mieux desservir tout le Département notamment les PMI et les Industries, décision avait été prise dans la réunion du Conseil du Ministère, réunion tenue en date du 14/11/1989, de placer le SERDI au Cabinet du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat. Aussi, en date du 31/01/1990 le Secrétaire Général du MINIMART a-t-il dirigé la réunion-cadre du Ministère pour étudier les modalités et fixer le processus de rattachement du SERDI.

Bien qu'il y ait eu réticences compte tenu des textes de convention, le rattachement du Projet SERDI au Cabinet ne pourra changer ni les objectifs ni les missions du SERDI.

.../...



Le Secrétaire Général NZABAMWITA Gaspard avance la proposition d'adresser une lettre ad hoc au Conseiller Technique Principal pour l'informer officiellement de cette petite modification. Des copies pour information seront également transmises au PNUD et au Ministère du Plan.

Il est vrai que les textes de convention reconnaissent au Projet SERDI une certaine autonomie, mais celle-ci ne doit pas être une autonomie sauvage : ses activités doivent plutôt s'intégrer dans les missions assignées au MINIMART. C'est ainsi que pour appuyer son action, le Gouvernement a décidé et va bientôt nommer le Directeur National ainsi que des Experts Nationaux.

Avec la mise en place de cet organe, le Projet SERDI sera en mesure de disponibiliser à l'intention de divers promoteurs, une banque de données sur les Projets bancables.

Pour ce qui est de la rémunération du Directeur National, il faut poursuivre les négociations afin qu'il soit pris en charge par PRIME, ou que tout au moins le PRIME supporte le supplément sur le salaire ordinaire payé par le Ministère de la Fonction Publique et la Formation Professionnelle.

Et pour assurer une meilleure coordination, le Ministre NSEKALIJE a proposé la nomination d'un Comité de Gestion ou de Suivi, Comité qui devrait être composé d'un représentant de la Direction Générale de l'Artisanat et PMI, de celui de la Direction Générale de l'Industrie, d'un représentant du Ministère du Plan, de celui du P.N.U.D., et ce Comité serait présidé par le Secrétaire Général du MINIMART. Il faudrait même envisager de laisser portes ouvertes à la concertation avec d'autres services au moment opportun.

Le Directeur BUNANI Fabien présente l'état d'avancement du Projet, et ce, à travers ses diverses réalisations.

Différentes études ont été faites, notamment :

- sur l'existant en matière d'Artisanat :

les 2 premières phases sont terminées.

Le Conseiller Technique Principal souhaite que l'on accélère la nomination du Directeur National, de préférence avant que la 3<sup>e</sup> phase ne démarre. Le contrat du C.T.P. prend échéance fin juin 1990, et il faut qu'il y ait déjà quelqu'un à la tête du Projet pour assurer la relève.

- étude de développement de la Commune GITI en Préfecture EYUMBA.

- Termes de références de 7 études faites en 1989

- 4 études de marché

- 3 études de Projets.

.../...



Au programme de 1990, figurent

- 16 études de marché
- 21 études de projets

Et durant la 3<sup>e</sup> phase, le Projet se penchera sur 9 études spécifiques et s'attèlera à la formation de 10 cadres, techniciens, promoteurs.

Le Directeur BUNANI Fabien soulève le problème du manque de cadres au SERDI, inconvénient qui se répercute sur les cadres de la Direction Générale de l'Artisanat et PMI. En effet, le Directeur Général de l'Artisanat et PMI, avait proposé l'injection de certains cadres rôtés dans le Projet SERDI. Mais, dans la suite il a été décidé que ces cadres devaient s'en tenir aux attributions leur reconnues par arrêté présidentiel. Si bien que beaucoup de dossiers d'études déjà soumis au SERDI sont revenus à la Direction Générale de l'Artisanat et PMI où ils sont distribués aux agents indépendamment de leurs attributions et de leurs compétences. Il faut donc envisager une formation pour ces cadres qui étudient les projets ex ante et ex post.

Enfin, en orientant au SERDI les fonds à consacrer à diverses études, on lui reconnaîtrait son importance; ce serait une véritable "Cellule ETUDE" du MINIMART.

#### 5. CENTRALE DE SERVICES AUX ARTISANS.

Le Directeur BUNANI Fabien poursuit son propos par un bref rappel de l'historique de cet organe. La C.C.C.E. a accepté de transformer en don le crédit de 13 millions de FF, mais à conditions que ces 13 millions soient rétrocédés à une Association Sans but Lucratif, d'où idée de Centrale de Services aux Artisans.

En date du 03 novembre 1989, une réunion de ± 50 associations et ONG avait été convoquée au Centre IWACU pour la mise en place de cette Centrale de Service, mais la réunion a été annulée en dernière minute et dans des conditions non claires.

Le Centre IWACU prend alors l'initiative de convoquer une autre réunion pour le même objet en date du 28/11/1989, réunion à laquelle il associe le Directeur Général de l'Artisanat et PMI. Les discussions menées ont porté notamment sur :

- les statuts de la Centrale de Services aux Artisans
- les futurs membres fondateurs
- l'Assemblée Générale consultative.

.../...



Le Centre IWACU a finalement convoqué une autre réunion en date du 26 janvier 1990 pour finaliser et amender les textes discutés lors de la réunion précédente.

Une dizaine d'associations y étaient représentées; elles ont élu un Comité pour la dernière mise au point des statuts et l'élaboration d'un Règlement d'Ordre Intérieur. Ces textes vont être signés par les membres présents et présentis et tout le dossier va être acheminé au Ministère de la Justice pour suite appropriée.

La Centrale de Services aux Artisans devrait en principe pouvoir démarrer en Février-Mars 1990.

Le Ministre NSEKALIJE attire l'attention des participants sur le questionnement qui doit sous-tendre ce type d'association: Qui aide qui? Est-ce une association à caractère régional, ethnique, confessionnel? La réponse à ces questions devrait pouvoir être fournie au cours de la prochaine réunion du Conseil du Ministère. Le Ministre se félicite par ailleurs de cet heureux aboutissement, lequel s'est fait en dehors de l'intervention du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

La Centrale de Services aux Artisans aura donc comme objectifs principaux:

- Appuyer le développement des entreprises artisanales, c'est-à-dire des groupements d'artisans, des coopératives artisanales, des associations d'artisans et des fédérations, mais également des artisans individuels et des micro-entreprises artisanales.
- Aider à la création de nouvelles entreprises.
- Bien plus, en filigrane à la centrale de Services aux artisans, le Projet "Appui au développement du secteur artisanal au Rwanda" a été agréé.

#### 6. MESURES DE REDRESSEMENT ECONOMIQUE

Le Ministre NSEKALIJE demande à tous les participants de se pencher plus sérieusement sur ces mesures, quand bien même elles ne satisfont pas la Banque Mondiale.

Pour ce faire, les services concernés doivent distribuer à chaque participant une copie de la déclaration faite par le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat dans la réunion conjointe du Comité Central et du Gouvernement.



Le Centre d'Etudes et de Recherches Economiques a été créé en date du 25 Janvier 1960 pour faciliter et accélérer les travaux effectués lors de la réunion précédente.

Une dizaine de membres ont été désignés par le Comité pour la première séance de travail et l'élaboration d'un Règlement d'Ordre Intérieur. Ces textes ont été adoptés par les membres présents et transmis au Centre pour le dossier en vue de son dépôt au Ministère de la Justice pour l'avis approprié.

Le Centre de Services aux Artisans devrait en principe pouvoir commencer ses travaux dès le début de l'année 1960.

Le Ministre des Travaux Publics a attiré l'attention des participants sur le fait que le Centre doit avoir un caractère de type d'association qui aide dans l'organisation à caractère régional, éducatif, professionnel.

En réponse à une question émise par le Centre au cours de la séance précédente, le Ministre a déclaré que le Centre ne pourra intervenir que dans le domaine de l'artisanat et de l'industrie.

Le Centre de Services aux Artisans aura donc comme objectifs principaux :

- appuyer le développement des entreprises artisanales, c'est-à-dire des groupements d'artisans, des coopératives artisanales, des associations d'artisans et des fédérations, mais également des artisans individuels et des micro-entreprises artisanales.
- aider à la création de nouvelles entreprises.
- leur offrir, en liaison avec le Centre de Services aux Artisans, le meilleur moyen de développement de leur artisanat en fonction de leur type.

2. RELEVÉ DE RECHERCHES ECONOMIQUES

Le Ministre des Travaux Publics a demandé à tous les participants de se pencher plus particulièrement sur ces travaux, quand bien même elles ne seraient que de simples indications.

Pour ce faire, les services concernés doivent transmettre à chaque participant une copie de la déclaration faite par le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat dans la réunion précédente au Comité Central et au Gouvernement.



Le Ministre NSEKALIJE recommande par ailleurs, de tenir la réunion-cadre lundi 5/2/ ou mardi 6/2/1990, réunion-cadre qui devra relever toutes les mesures dans lesquelles le MINIMART est impliqué, comme Chef de file ou pas, devra les répartir ensuite entre les trois Directions Générales suivant leurs responsabilités spécifiques.

C'est alors que l'on pourra discuter valablement de toutes les mesures dans la prochaine réunion du Conseil du Ministère qui devrait se tenir au cours du mois de février 1990. Il faudra également se référer et tenir compte des réactions ou critiques de la population lors des tournées que va faire le Ministre du Plan à travers tout le Pays.

Pendant que nous rédigeons le présent compte-rendu, la réunion-cadre du MINIMART s'est tenue dans le bureau du Secrétaire Général le mardi 6/2/1990 de 8 H à 10 H, et a réparti les mesures de redressement économique à diverses instances du Ministère. Ci-joint le tableau de répartition de ces mesures.

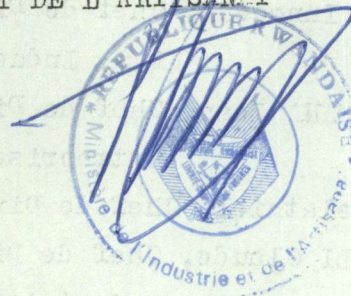
Fait à Kigali, le 10 Février 1990

Le Rapporteur

KAMBALE Téléphore  
Chef de Division Information  
& Documentation.

Le Président de la Réunion :

Colonel Aloys NSEKALIJE  
MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT





ANNEXE I: Liste des participants à la Réunion du Conseil du Ministère  
du 01/2/1990

01. Colonel Aloys NSEKALIJE, Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat
02. Docteur NZABAMWITA Gaspard, Secrétaire Général
03. Docteur NGIRABATWARE Augustin, Directeur Général de l'Industrie
04. MAHUNGIRO Pierre Claver, Directeur Général des Mines et Géologie
05. MANILIHU Faustin, Directeur des Etudes et Evaluation, Secrétariat Général
06. NYILIMBILIMA J.M.Vianney, Directeur de la Politique Technologique,  
Secrétariat Général
07. SEBALINDA J.Baptiste, Directeur de la Planification, D.G. Industrie
08. NSABIMANA Dismas, Directeur des Grandes Agro-Industries, D.G. Industrie
09. NYAMWIGENDAHO Charles, Directeur de Autres Grandes Industries, D.G. Industrie
10. HIGIRO Prosper, Directeur de la Planification, D.G. Artisanat & PMI
11. BUNANI Fabien, Directeur des Autres Petites et Moyennes Industries et  
Artisanat, D.G. Artisanat & PMI
12. ZIGIRABABILI Joseph, Directeur des Mines et Carrières, D.G. Mines et  
Géologie
13. NYAGAHIMA Faustin, Directeur des Recherches Géologiques et Minières,  
D.G. Mines et Géologie
14. KAMBALI Télésphore, Chef de Division Information et Documentation,  
Secrétariat Général
15. RUTAREMARA J. de la Croix, Chef de Division Législation et Contentieux,  
Secrétariat Général
16. BUHIGIRO Alphonse, Chef de Division Gestion des Crédits et Approvisionnement  
Secrétariat Général
17. HAKIZIMANA Déo, Chef de Division Identification des Grands Projets  
Industriels, D.G. Industrie
18. KALISA J.M.Vianney, Chef de Division Autres Grands Projets Industriels,  
D.G. Industrie
19. NTAGANZWA Innocent, Chef de Division Fiches des Grands Projets Industriels,  
D.G. Industrie
20. NDAGIWENIMANA Jean, Chef de Division Assistance aux Promoteurs et aux  
Entreprises, D.G. Industrie
21. MUGANGA Selathiel, Chef de Division Formation, D.G. Artisanat & PMI
22. MUNYABIKALI Claude, Chef de Division Projets Petites et Moyennes Agro-  
Industries, D.G. Artisanat & PMI
23. BAPFAKURERA Cassien, Chef de Division Identification des Projets,  
D.G. Artisanat & PMI
24. MUNYAKARAGWE Aloys, Chef de Division Appui Technique et Organisation  
à la Direction Autres Petites et Moyennes Industries  
et Artisanat, D.G. Artisanat & PMI

.../...



25. MUSHINZIMANA Apollinaire, Chef de Division Projets Artisanaux et PMI,  
D.G. Artisanat & PMI
26. HABUMUREMYI Hally Joseph, Chef de Division Appui Technique et Organi-  
sationnel à la Direction des Petites et  
Moyennes Agro-Industries, D.G. Artisanat & PMI
27. HABUMUREMYI Gaspard, Chef de Division Recherches Minières,  
D.G. Mines et Géologie
28. RWANGA Charles, Chef de Division Carrières, D.G. Mines et Géologie
29. KASIRE Cassien, Chef de Division Mines, D.G. Mines & Géologie
30. BANGAMWABO Emmanuel, Chef de Division Assistance aux Promoteurs et aux  
Entreprises, D.G. Industrie.

Etaient empêchés

01. KAMANZI Callixte, Directeur Général de l'Artisanat & PMI, en mission
02. UWILINGIYIMANA Agathe, Directrice des Petites et Moyennes Agro-Industries,  
D.G. Artisanat et PMI, en mission
03. NDUTIYE Wellars, Chef de Division Recherches Minières, D.G. Mines et  
Géologie
04. NYAMUSHARA Joseph, Chef de Division Grands Projets Agro-Industriels,  
D.G. Industrie.



Annexe II. MESURES DE REDRESSEMENT ET DE RELANCE ECONOMIQUE.

A. MESURES DONT LE MINIMART EST CHEF DE FILE.

A.1. Secrétariat Général

A.1.1. Domaine macro-économique

A.1.2. Secteur Agricole

A.1.3. Secteur Industriel

Actions	Services responsables	Echéance
1. Mobilisation des ressources pour la réalisation des 2ème et 3ème phases du plan directeur "Agro-industrie".	MINIMART (SG + DGI) MINIPLAN MINAFFET	Janvier 1990
2. Nomination des cadres rwandais dans les postes de Direction de la CIMERWA	MINIMART MINIFOP	Décembre 1989
3. Concertation pour la mise en place d'un centre de recherche et d'information industrielle et technologique.	MINIMART (IPT) MINICOM C.C.I.R. MINISUPRES	Janvier 1990
4. Mise au point d'une banque de projets industriels	MINIMART (DEE) MINIPLAN	



A2. Direction Générale de l'Industrie.

A.2.1. Domaine macro-économique.

A.2.2. Secteur Agricole

Actions	Services responsables	Echéance
1. Diversification des dérivés de la Banane	MINAGRI MINIMART OVIBAR	1991-93
2. Diversification de l'utilisation du sorgho (brasserie, panification)	MINIMART MINAGRI	1991-93
3. Etude de la transformation de la patate douce	MINIMART MINAGRI	1990
● Extension de la superficie de la canne à sucre (1.000 ha)	MINIMART MINAGRI Sucrerie de KABUYE	1991-93
5. Production des produits phytosanitaires sur place pour le caféier.	MINIMART (DGI + DG M&G) MINAGRI OCIR-CAFE	1991-93
6. Application des engrais pour augmenter les rendements du thé.	MINIMART OCIR-THE	1990
7. Recherche d'une optimisation des produits des plantations de Thé	MINIMART OCIR-THE	1991-93
● Augmentation du prix de pyrèthre au producteur d'1 FRW/Kg en 1990	OPYRWA MINIMART MINICOM	1990
9. Augmentation du prix de pyrèthre au producteur d'1 FRW/Kg en 1991	OPYRWA MINIMART MINICOM	1991
10. Installation d'une chaîne de froid surtout à l'Aéroport	MINIMART MINITRANSCO C.C.I.R.	1991-93
11. Usine de transformation du bois (CZN) en 1991	MINIMART (DGI + DG A&PMI) MINAGRI MINIPLAN	1991-93

.../...



A.2.3. Secteur industriel

Actions	Service Responsables	Echéance
1. Implantation d'usine (s) de triage électronique du café	MINIMART OCIR-CAFE	Sept. 1990
2. Mobilisation des ressources pour la réalisation des 2ème et 3ème phases du Plan directeur "Agro-Industrie"	MINIMART(SG+DGI) MINIPLAN MINAFFET	Janvier 1990
3. Prise de position sur la relance de la RWAKINA et sur le partenaire technique entre COMINSO (Canada) et ACF (Pays Bas)	MINIMART B.R.D.	Décembre 1989
4. Achat d'équipement pour les usines à Thé et leur rentabilisation.	OCIR--THE	Décembre 1990
5. Production et mise en sachets du thé	OCIR--THE	Décembre 1990
6. Réactualisation de l'étude sur la fabrication du café soluble sur place	OCIR-CAFE	Décembre 1990
7. Démarrage du Projet de Réhabilitation de la SONAFRUITs	MINIMART MINAGRI	Juin 1990
8. Réhabilitation de la Sucrierie de KABUYE	MINIMART MINAGRI	Juin 1990
9. Accélération de l'exploitation des nouveaux équipements de l'OVIBAR	OVIBAR	Janv. 1990
10. Diversification des produits de la banane et mise au point des procédés diffusables auprès des privés	MINIMART OVIBAR	
11. Encourager l'OPYRWA à produire des huiles essentielles (vétiver et géranium) et à produire des insecticides pour le marché national	MINIMART OPYRWA	
12. Encourager les organisations privées (industriels, coopératives, artisans, O.N.G...) à se lancer dans la transformation des produits agricoles	MINIMART (DGI) + DGA &PMI) MINAGRI MIJEUMA	1990-92

.../...



Actions	Services Responsables	Echéance
13. Réduction des monopoles par l'autorisation des importations curren- tielles et l'agrément de l'implantation des entreprises concurrentes lorsque les condi- tions du marché le justifient.	MINIMART MINICOM B.N.R.	Janvier 1990
14. Prendre une décision d'implanta- tion de la 2ème brasserie et choix du (des) partenaire (s) technique (s) et financier (s)	MINIMART	MARS 1990
15. Commande d'une étude de faisabi- lité d'une verrerie au Rwanda	MINIMART (DGI+ DG M&G)	Janvier 1990 1 2
16. Inciter les industriels rwandais à conquérir les marchés des ensembles régionaux (ZEP, CEPGL, CEEAC)	MINIMART MINIAFFET	Mars 1990

A.2.4. Secteur des infrastructures

A.2.5. Secteur des services

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Stratégie nationale d'import- substitution	MINIMART MINICOM	Juin 1990

A.2.6. Education

A.2.7. Secteur de la santé

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Promouvoir la création d'industries pharmaceutiques locales	MINIMART MINISANTE	1992



A3. Direction Générale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Industries.

A3.1. Domaine Macro-économique.

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Appuyer les O.N.G. qui encadrent et conseillent les promoteurs des petites et moyennes entreprises.	MINIMART MIJEUMA	Janvier 1990

A.3.2. SECTEUR AGRICOLE

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Multiplication de petites unités de transformation du manioc'	MINIMART MINAGRI	1991
2. Diffusion de petites unités de transformation de l'arachide	MINIMART	1991-93
3. Promotion de la production des bouillies de type SOSOMA (Soja-Sorgho-Maïs)	MINIMART MINAGRI MIJEUMA	1991-93
4. Multiplication de petites unités artisanales d'extraction d'huile en milieu rural à partir du Tournesol.	MINIMART MINAGRI	1991-93
5. Appui aux artisans pour améliorer les machines de déparchage du café fabriquées localement.	MINIMART U.N.R. OCIR-CAFE	1990
6. Usine de transformation du bois (CZN) en 1991	MINIMART (DGI + DGA & PMI) MINAGRI MINIPLAN	1991-93



A.3.3. Secteur industriel

Actions	Services Responsables	Echéances
1. Encourager les organisations privées (industriels, coopératives, artisans, ONG,...) à se lancer dans la transformation des produits agricoles	MINIMART (DGI-DGA&PMI) MINAGRI MIJEUMA	1990-92
2. Création de centres d'apprentissage pour les métiers spéciaux	MINIMART MINIFOP MINIPRISEC MIJEUMA	Juillet 1990
3. Encourager les artisans à recourir au Fonds HABYARIMANA.	MINIMART MINESUPRESS	Janvier 1990
4. Recherches, dans le cadre des programmes publics, des initiatives possibles en matière de PMI	MINIMART	juin 1990
4. Poursuite de l'étude sur l'existant en matière d'artisanat et des PMI	MINIMART MINIPLAN	Février 1990
5. Mise en place d'un guichet spécifique auprès des banques pour financer les Artisans et PMI	MINIMART B.N.R.	
6. Mise en place de la Centrale des Services A.S.B.L. pour appuyer les artisans.	MINIMART	Mai 1990
7. Résoudre le problème d'emballage des produits des PMI et de l'artisanat	MINIMART	Mars 1990
8. Recherche de financement des complexes artisanaux en préfectures Gitarama, Kibuye, Gikongoro, Cyangugu, Gisenyi, Byumba et Kibungo	MINIMART MINAFFET	Juin 1990
9. Elaboration d'une politique nationale de promotion intégrée de l'artisanat et des PMI (détermination des incitations précises, protection, réservation, etc..) et d'un cadre de coordination des aides en direction de ce sous-secteur.	MINIMART MIJEUMA MINIPLAN	Juin 1990
10. Accélération de l'étude sur la mise en place de centres d'incubation pour soutenir les initiatives entrepreneuriales.	MINIMART MIJEUMA MINIPLAN	Mars 1990



A4. Direction Générale des Mines et de la Géologie.

A.4.1. Domaine Macro-économique

A.4.2. Secteur Agricole

Actions	Services Responsable	Echéance
1. Production des produits phytosanitaires sur place pour le caféier.	MINIMART (DGI+DG M&G) MINAGRI OCIR-CAFE	1991-93

IV. 3 Secteur Industriel

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Evaluation des performances de la REDEMI et de la COOPIMAR	MINIMART MINIPLAN	Mars 1990
2. Démarrage d'un programme continu de formation des artisans miniers	MINIMART MINIFOP	Mars 1990
3. Elaboration du programme de relance de l'activité minière	MINIMART MINIPLAN	Sept. 1990
4. Décision sur le sort de la Fonderie de Karuruma	MINIMART	Février 1990
5. Négociation des marchés d'approvisionnement en matières premières dans les pays limitrophes	MINIMART MINAFFET	Mars 1990
6. Organiser et encadrer les exploitants du Saphyre et leur trouver un marché à l'extérieur	MINIMART MIJEUMA MINICOM	Décembre 1989
7. Mission de contacts avec les clients et de prospection de marchés	REDEMI	Janvier 1990
8. Elaboration d'un plan d'exploitation des gisements de calcaire, Kaolin, trachyte et autres carrières pouvant être utilisés pour la production des engrais	MINIMART MINITRAPE	Décembre 1989
9. Exploitation rationnelle des gisements et carrières des matériaux de construction	MINIMART MINITRAPE	Janvier 1990
10. Création de la coopérative de production et de commercialisation de la Tourbe et de la chaux pour reprendre les activités et le patrimoine du PPCT	MINIMART MIJEUMA Préf. Ruhengeri MINITRAPE	Janvier 1990
11. Commande d'une étude de faisabilité d'une verrerie au Rwanda	MINIMART (DGI+DGM&G)	Janvier 1990



B. MESURES DONT LE MINIMART N'EST PAS CHEF DE FILE

B.1. Secrétariat Général

B.1.1. Domaine macro-économique.

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Réduire le charroi de l'Etat dans le cadre de la recherche de sa meilleure utilisation. Il faut, pour cela, déterminer rapidement la taille optimale de ce charroi en tenant compte des besoins réels de chaque service.	MINITRANSCO MINIFIN  (GESTION)	Janvier 1990
2. Vente des maisons de logement des agents de l'Etat et des Etablissements publics avec possibilité de transformer une partie d'entre elles en bureaux administratifs pour les services publics	MINITRAPE MINIFOP MINIFIN  (GESTION+DGA&PMT)	Juin 1990
3. Procéder aux achats groupés de fournitures et de véhicules destinés à l'Administration Publique suivant la procédure applicable en matière d'adjudication publique et réduire le nombre de marques de voitures.	MINIFIN  MINISTERES(TOUS) ENTREPRISES PUBLIQUES(TOUTES) AUTRES ADMINIS- TRATIONS (TOUS) (GESTION)	Janvier 1990
4. Tous les véhicules officiels seront entretenus par l'ONATRACOM ou à défaut par des garages agréés par cet Office. Dans ce dernier cas, l'ONATRACOM détermine les travaux d'entretien à faire et effectue un contrôle à posteriori (Arrêté Ministériel)	MINIFIN MINITRANSCO  (GESTION)	Janvier 1990
5. Centraliser la gestion des véhicules de l'Etat dans les Préfectures sous l'autorité des Préfets	MINITRANSCO MINISTERES(TOUS) (GESTION)	Janvier 1990
6. Hâter l'examen, par les instances compétentes, des recommandations formulées par l'étude sur la réforme des entreprises publiques	MINIFIN MINISTERES(OUS)	Février 1990
7. En matière de négociation des crédits, privilégier une large concertation avant la signature des contrats de prêts	MINAFFET MINISTERES(TOUS)  (SG + 3DG)	Janvier 1990
8. Réorientation des crédits vers les projets rentables notamment l'agriculture, l'industrie, l'exportation et le tourisme.	MINIPLAN MINIFIN MINAFFET MINAGRI MINIMART(SG+3DG) MINITRAPE MINICOM	Janvier 1990



B.1.2. Secteur Agricole

B.1.3. Secteur industriel

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Accélération de l'étude sur l'allègement des procédures administratives.	MINIPLAN MINIMART (SG+DGI+DGA&PMI)	Janvier 1990

B.1.4. Secteur des infrastructures

B.1.5. Secteur des services

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Mesures correctives pour la maîtrise de la fonction commercialisation dans les entreprises publiques et projets d'Etat	MINICOM MINIFIN MINIMART(DEE) MINAGRI MINIPLAN	Juin 1990
2. Mise en place d'un système de normalisation et de contrôle de la qualité	MINICOM MINIMART(DEE) CCIR	Décembre 1990
3. Mettre en place un service national d'information scientifique et technologique.	MINESURES MINIMART(DPT) ISAR	1991
4. Valoriser davantage les compétences de l'enseignement supérieur pour le développement du pays	U.N.R. MINISTERES(TOUS) (DEE)	
5. Création et mise en place d'un Conseil au Comité national de la formation technique et professionnelle afin de mieux identifier les besoins en formation et coordonner les activités (Arrêté Présidentiel)	MINIFOP MINISTERES(TOUS)  (DEE)	Juin 1990
6. Prise en compte des besoins en formation du secteur privé et du secteur structuré lors de l'élaboration des programmes de formation professionnelle.	MINIFOP MIJEUMA C.C.I.R. MINIMART(DEE)	Janvier 1990
7. Choix rationnel des candidats à proposer aux bourses de Stage	MINIFOP MINISTERES(TOUS)  (DEE)	Janvier 1990



B.2. Direction Générale de l'Industrie.

B.2.1. Domaine macro-économique.

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Instituer un seuil minimum de valeur ajoutée à exiger aux entreprises pour pouvoir postuler aux avantages du code des investissements. Cette mesure est applicable aux entreprises jouissant actuellement des avantages du code avec éventuellement un délai de réadaptation (Loi)	MINIFIN MINIMART MINIPLAN MINAGRI MINICOM MINITRANSCO B.N.R.	Juin 1990
2. Mise en place d'une taxe fiscale minimale sur les importations actuellement exonérées des entreprises bénéficiant des avantages du code des investissements ou par la législation douanière en vue de les inciter à utiliser les matières premières locales (Loi)	MINIFIN MINICOM MINIMART MINITRANSCO MINIPLAN MINAGRI B.N.R.	Septembre 1990
3. En matière de négociation des crédits, privilégier une large concertation avant la signature des contrats de prêts	MINIAFFET MINISTERES (TOUS) (SG + 3DG)	Janvier 1990
4. Réorientation des crédits vers les projets rentables notamment l'agriculture, l'industrie, l'exportation et le tourisme.	MINIPLAN MINIFIN MINIAFFET MINAGRI MINIMART (SG + 3DG) MINITRAPE MINICOM	Janvier 1990
5. En vue d'éviter de payer les commissions d'engagement sur des crédits hâter la ratification et la mise en vigueur des contrats de crédits.	MINIFIN MINISTERES (TOUS)	Janvier 1990

B.2.2. Secteur agricole

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Encouragement des groupements des producteurs pour signer des contrats d'approvisionnement avec la Maïserie.	MINAGRI MINIMART MIJEUMA	1990
2. Création d'un guichet unique à l'aéroport.	MINICOM MINIMART MINITRANSCO C.C.I.R. MAGERWA	1990
3. Investigation des cultures ayant des substances de base pour l'industrie papaine, roifort, gingembre.	MINAGRI MINIMART ISAR U.N.R.	1990



B.2.3. Secteur Industriel

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Accélération des négociations avec le Zaïre pour mettre sur pied l'usine d'engrais et le projet de quintuplement de la capacité de la station de captage du cap Rubona.	MINAFFET MINIMART MINITRAPE	Janvier 1990
2. Révision du code des investissements (Loi)	MINIFIN Commission ad hoc	Le plus tôt possible
3. Révision de la protection par licence d'importation et établissement de conditions claires de protection (Arrêté ministériel)	MINICOM MINIFIN MINIMART B.N.R.	Février 1990
4. Mobilisation des ressources pour l'aménagement des zones industrielles de Nyarutarama, Gisozi-Nord, Gisenyi, Butare et Ruhengeri.	MINITRAPE MINIMART MINAFFET	Juillet 1990
5. Accélération de l'étude sur l'allègement des procédures administratives.	MINIPLAN MINIMART (SG+DGI+ DGA &PMI)	Janvier 1990

B.2.4. Secteur des infrastructures

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Prise de Décision sur Rusumo Falls.	MINITRAPE, MINAFFET MINAGRI, MINIMART, MINIPLAN, MINIFIN, MININTER	Décembre 1990
2. Encourager les entreprises rwandaises des BTP à se lancer dans les travaux routiers.	MINITRAPE CIC POLITECO	Mai 1990
3. Mise en place d'une taxe foncière en milieu urbain (Loi)	MINITRAPE, CIC POLITECO, CIC Aménagement du Territoire	Janvier 1990
4. Loi sur l'autorisation de bâtir et de lotir (Loi)	MINITRAPE, CIC POLITECO, CIC Aménagement du Territoire.	Avril 1990



B.2.5. Secteur des Services

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Faire un programme concerté (en CIC) d'utilisation des Fonds STABEX pour l'année d'application 1988 et pour les transferts futurs	MINIPLAN, MINICOM MINAFFEUT, MINIFIN MINAGRI, MINIMART	Décembre 1989
2. Hâter la révision du décret-loi créant la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda en vue de sa dynamisation et de sa plus grande autonomie	MINICOM, MINIMART MINIJUST, C.C.I.R.	
3. Mise en place de zones franches de production pour exportation (finalisation de l'étude déjà commencée)	MINICOM MINIMART MINIFIN C.C.I.R.	Mars 1990
4. Sensibilisation des opérateurs économiques sur les avantages commerciaux des intégrations économiques régionales (CEPGEL, CEEAC, ZEP,...)	MINICOM MINIMART C.C.I.R.	Juin 1990
5. Création d'un chantier naval sur le Lac Kivu	MINITRANSCO MINITRAPE MINIMART	Décembre 1991



Date	Service	Remarks
December 1939	MEMBER, MARINE MEMBER, MARINE MEMBER, MARINE	<p>1. Part in various operations (on CIG)          2. Participation in the 1939-1940          3. Operation of the 1939-1940          4. Part in revision of the          5. Part in the revision of the          6. Part in the revision of the          7. Part in the revision of the          8. Part in the revision of the          9. Part in the revision of the          10. Part in the revision of the</p>
June 1939	MEMBER MEMBER MEMBER	<p>1. Part in the revision of the          2. Part in the revision of the          3. Part in the revision of the          4. Part in the revision of the          5. Part in the revision of the          6. Part in the revision of the          7. Part in the revision of the          8. Part in the revision of the          9. Part in the revision of the          10. Part in the revision of the</p>
June 1939	MEMBER MEMBER MEMBER	<p>1. Part in the revision of the          2. Part in the revision of the          3. Part in the revision of the          4. Part in the revision of the          5. Part in the revision of the          6. Part in the revision of the          7. Part in the revision of the          8. Part in the revision of the          9. Part in the revision of the          10. Part in the revision of the</p>
December 1939	MEMBER MEMBER MEMBER	<p>1. Part in the revision of the          2. Part in the revision of the          3. Part in the revision of the          4. Part in the revision of the          5. Part in the revision of the          6. Part in the revision of the          7. Part in the revision of the          8. Part in the revision of the          9. Part in the revision of the          10. Part in the revision of the</p>



B.3.4. Secteur des infrastructures

B.3.5. Secteur des services

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Publier un catalogue des produits artisanaux et organiser les comptoirs de vente tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.	ORTPN MINIMART MIJEUMA MINICOM MINIJUST MINAFFET	Janvier 1990

B.3.6. Education

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Promouvoir les petits projets des jeunes en milieu rural	MIJEUMA MINIMART MINAGRI	Juin 1990



B.4. Direction Générale des Mines et de la Géologie

B.4.1. Domaine macro-économique.

Actions	Services Responsables	Echéance
1. En matière de négociation des crédits, privilégier une large concertation avant la signature des contrats de prêts	MINAFFET MINISERES(TOUS)  (SG + 3DG)	Janvier 1990
2. Réorientation des crédits vers les projets rentables notamment l'agriculture, l'industrie, l'exportation et le tourisme.	MINIPLAN MINIFIN MINAFFET MINAGRI MINIMART(SG + 3 DG) MINITRAPE MINICOM	Janvier 1990

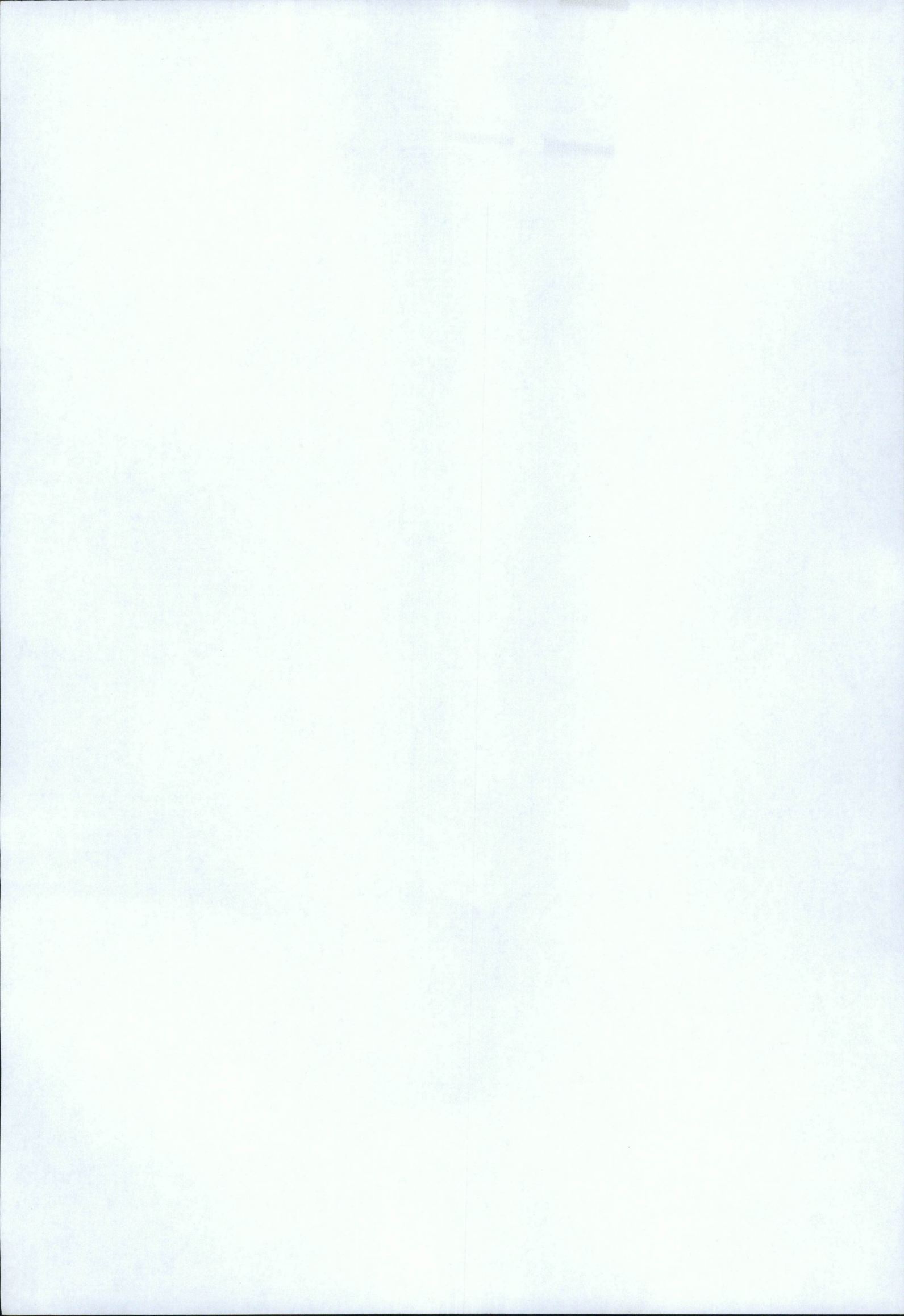
B.4.2. Secteur agricole

B.4.3. Secteur industriel

B.4.4. Secteur des infrastructures

Actions	Services Responsables	Echéance
1. Plan directeur de la Tourbe (lancement de l'étude)	MINITRAPE MINIFIN MINIPLAN MINIMART MINAGRI	Juillet 1990







Republique Rwandaise  
Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat Adc

61p

Rapport

22/6/1988



REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 22/06/1989

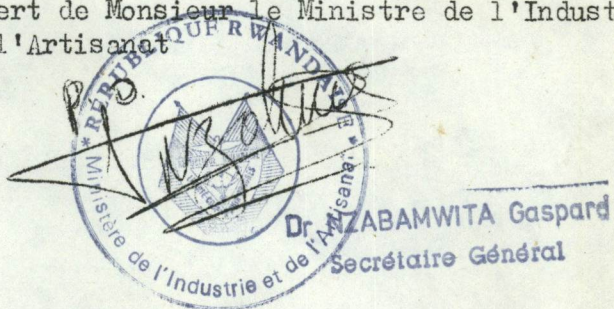
N° 76 /08/02.1/89

*In 26/6/89*  
*M. Zambwita* ✓

A traiter par	.....
Date entrée :	22-6-89
N° Classement	13021/08

Son Excellence Monsieur le Président de la  
République Rwandaise  
KIGALI

S/Couvert de Monsieur le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat  
KIGALI



Objet : Atelier régional africain sur  
les méthodologies de préparation  
et d'évaluation des études de  
pré-investissement. Douala  
(Caméroun) 1er au 10 juin 1989.

- \*\*\* -

Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre  
Excellence le rapport relatif à l'atelier régional africain sur les méthodo-  
logies de préparation et l'évaluation des études de pré-investissement qui  
s'est tenue à Douala (Caméroun) du 1er au 10 juin 1989 et au quel j'ai  
participé.

Regroupant une dizaine de cadres africains  
francophones représentant les Ministères et Organismes intéressés de près par  
la préparation et l'évaluation des études de pré-investissement ainsi que deux  
experts de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
(ONUDI), l'atelier avait pour but d'évaluer les actions de l'Organisation des  
Nations Unies pour le Développement Industriel au cours des dix dernières années  
d'activité en Afrique Francophone (1978 - 1988) et d'échanger les expériences  
nationales acquises au cours de cette période en matière de préparation et  
d'évaluation des études de pré-investissement grâce à l'Assistance de  
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Les Experts de l'ONUDI ont d'abord fait état  
des activités réalisées par cette Organisation dans les pays en voie de  
développement et en Afrique en particulier et ce depuis 1978.  
Ces activités ont porté essentiellement sur :

- La mise en place des projets d'assistance technique spécifiques jusque là  
intégrés dans les projets plus larges de l'Organisation des Nations Unies  
pour le Développement Industriel ;
- L'assistance aux pays en voie de développement dans la création, le renfor-  
cement et le fonctionnement de leurs services nationaux et sous-régionaux de  
préparation de projets d'investissement industriel ;
- La préparation et la mise à jour des méthodologies de préparation et  
d'analyse des études de faisabilité industrielles, adaptées aux pays en voie  
de développement ;
- La préparation et l'évaluation des études de pré-investissement.

Ensuite, les représentants des différents Ministères et Organismes africains  
chargés de la promotion industrielle ont exposé tour à tour les expériences  
acquises en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investis-  
sment grâce à l'Assistance de l'ONUDI afin de dégager ensemble les actions  
futurs pouvant conduire à l'amélioration de la qualité des études de  
pré-investissement.

.../...



Concernant l'expérience rwandaise en matière de préparation des études de pré-investissement, j'ai souligné que les résultats atteints jusqu'ici n'ont pas été satisfaisants surtout en matière de formation des cadres. En effet, on dénombre en tout une dizaine d'évaluateurs" de projets industriels qui ont été formés durant une décennie par les experts de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ! Actuellement, il ne reste au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat que six agents formés et dont les prestations restent encore à désirer. En vue de pallier à cette carence, j'ai porté à la connaissance des autres participants qu'un nouveau projet "pilote" appelé "Service d'Appui au Développement Industriel" va bientôt démarrer sur financement de l'ONUDI et se consacrera principalement à la formation approfondie des cadres pour déboucher d'ici deux ans à la création d'un Organisme Autonome de Promotion Industrielle comme on en trouve dans d'autres pays.

Après ces exposés et les discussions enrichissantes et animées qui ont suivi, les participants à l'atelier ont adopté diverses recommandations à l'endroit des Gouvernements, des Organismes et à l'ONUDI en vue du renforcement des capacités nationales en matières de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement.

Aux Gouvernements et Organismes nationaux de promotion industrielle, il a été demandé de :

- Etablir une banque de données sur les études réalisées et disponibles ;
- Constituer un fichier de bureaux d'études et consultants africains ;
- Favoriser et développer la coopération entre Organismes et promotion industrielles africains ;
- Renforcer ces organismes par une amélioration et une adaptation de leur statut, de leur structure et organisation ;
- Désigner des dirigeants compétents et des cadres qualifiés et spécialisés auprès de ces organismes de promotion industrielle ;
- Renforcer les structures chargés de la collecte des données statistiques et créer un réseau de coopération internationale en matière d'information et de la documentation industrielles ;
- Faire appel systématiquement à l'expertise étrangère pour les compétences non encore maîtrisées localement aux fins d'une coopération favorable au transfert de connaissances techniques et scientifiques ;
- Elaborer dans les meilleurs délais un Code de Conduite de bureaux d'études et consultants africains ;
- Mettre au point un mécanisme d'utilisation systématique des bureaux d'études et consultants nationaux dans les études réalisées dans les pays africains quel que soit la source de financement ;
- Sélectionner des candidats à la formation en tenant compte de l'expérience, des motivations et des objectifs à atteindre

.../...



A l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, il a été demandé de :

- Organiser des missions diagnostiques pour un programme de restructuration et de renforcement des organismes de promotion industrielle africains ;
- Accorder une plus grande confiance à l'expertise africaine et en apporter le soutien auprès des autres organismes internationaux ;
- Renforcer le suivi des analystes formés par leur encadrement et leur évaluation à des périodes successives ;
- Compléter les séminaires et stages par la prise en compte d'autres aspects du cycle d'un projet et de l'environnement des projets industriels notamment :
  - . La promotion et le financement des projets,
  - . La gestion des projets ,
  - . La réhabilitation des entreprises et projets,
  - . L'évaluation ex-post des projets.
- Mettre en place des bourses pour des voyages d'études en faveur des cadres, bureaux d'études et organismes chargé des études de pré-investissement et du suivi des projet
- Utiliser de plus en plus les compétences africaines dans la gestion des projets d'Assistance Technique ;
- Diffuser dans les délais raisonnables la version française des nouveaux manuels relatifs aux études de pré-investissement et de faisabilité industriels ;
- Encourager et aider les organismes de promotion industrielle africains dans la formation et la maîtrise parfaite des logiciels d'analyse des études de pré-investi sement et de projets de développement.

Les participants à l'atelier de Douala se sont donc séparés avec espoir que ces diverses recommandations seront sérieusement analysées par leurs destinataires, en l'occurrence les autorités supérieures ayant en charge la promotion industrielle de leurs pays ainsi que les responsables de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel en vue d'une action commune et concertée pour l'amélioration de la qualité des études de pré-investissement en Afrique.

Veillez agréer, Excellence Monsieur le Président, l'assurance de ma plus haute considération.

SEBALINDA Jean-Baptiste  
DIRECTEUR DE LA PLANIFICATION INDUSTRIELLE

Copie pour information à :

- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale  
KIGALI
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI
- Monsieur le Secrétaire Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda  
KIGALI
- Monsieur le Directeur Général de la Banque Rwandaise de Développement  
KIGALI



# R A P P O R T   D E   M I S S I O N

## ATELIER REGIONAL SUR LES METHODOLOGIES DE PREPARATION ET D'EVALUATION DES ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT ORGANISE A DOUALA DU 1ER AU 10 JUN 1989.

---

### I. INTRODUCTION.

Depuis une dizaine d'années, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a apporté une Assistance appréciable aux pays en voie de développement en matière de préparation des études de pré-investissement.

L'évaluation des résultats de cette Assistance s'avérait donc nécessaire. C'est pourquoi l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel a organisé du 1er au 10 juin 1989 à Douala (Caméroun) un atelier regroupant des représentants de certains pays francophones d'Afrique ayant des responsabilités en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement en vue d'examiner ensemble et d'échanger les expériences nationales dans la préparation et l'évaluation des études de pré-investissement et de dégager des propositions d'actions futures à entreprendre par tous les intéressés (Gouvernements, Organismes Nationaux de Promotion Industrielle, Bureaux d'Etudes Privés, ONUDI, etc...) afin de consolider et renforcer les capacités nationales en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement.

Ainsi, le présent rapport traitera en premier lieu de l'organisation et du déroulement de l'"atelier", puis abordera les principales idées émises au cours des discussions et enfin fera ressortir les diverses recommandations formulées par les participants.

### II. ORGANISATION ET DEROULEMENT DE L'ATELIER.

L'atelier qui s'est tenu à l'Hôtel AKMA PALACE regroupait treize participants provenant des Ministères, Organismes publics et parapublics chargés de la promotion industrielle dans certains pays francophones d'Afrique.

Ont assisté en permanence à l'atelier, les représentants du Caméroun, du Congo, de la Guinée/CONAKRY, du Mali, du Rwanda, du Sénégal, du Togo, du Zaïre, de la Banque de Développement Economique des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) et de l'Institut Sous-Régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de Projets (ISTA) dont le siège est à Libreville (Gabon) et qui couvre les pays membres de l'Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale (UDEAC).

.../....



Les participants africains étaient assistés par Monsieur Lech Kurowski, Administrateur au Service des Etudes de pré-investissement au siège de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel à Vienne, Monsieur Yves Messian, Conseiller Interrégional de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et Monsieur Morité Konaré, Conseiller Industriel principal hors siège de l'ONUDI à Yaoundé.

Tous les participants étaient hébergés dans le même Hôtel AKWA PALACE, ce qui a rendu plus faciles les conditions de travail. L'atelier a été ouvert par le Directeur Général du Centre Universitaire de Douala en présence de Monsieur le Représentant Résident du PNUD au Caméroun. Il a été clôturé par Monsieur le Directeur Général Adjoint du Centre Universitaire de Douala en présence du Représentant Résident du PNUD au Caméroun.

Le programme journalier de l'Atelier comprenait quatre séances de 1h 30' chacune. L'assiduité et la ponctualité de tous les participants ont été très remarquables, ce qui prouve le grand intérêt qu'ils ont porté à cette rencontre.

L'atelier a commencé par une présentation du rapport introductif de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Ce rapport fait état de l'expérience acquise avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et les progrès réalisés dans les pays africains francophones dans la préparation et l'évaluation des études de faisabilité pendant la période 1978 - 1988. Ensuite, le rapport présenté par l'ONUDI fait état des derniers travaux réalisés par cette Organisation dans le domaine de développement des méthodologies de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement ainsi que de nouvelles applications de ces méthodologies dans le cadre des nouveaux concepts actuellement en vogue en Afrique tels que la réhabilitation, la restructuration et la privatisation des entreprises publiques, la protection de l'environnement etc... Enfin, le rapport de l'ONUDI a formulé un certain nombre de suggestions pour un programme de renforcement des capacités nationales dans la préparation et l'évaluation des études de pré-investissement. La plupart de ces suggestions ont été reprises dans le cadre des recommandations finales de l'atelier.

Après l'exposé du rapport de l'ONUDI, les participants africains ont présenté leurs expériences nationales en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement lesquelles présentations ont été suivies d'une longue et riche discussion (faute de moyens matériels, il n'a pas été possible de reproduire les exposés des participants, ils seront envoyés ultérieurement dans un rapport général de l'atelier qui sera élaboré par l'ONUDI).



A la fin de tous les exposés, les participants ont procédé à la synthèse des nombreuses et riches idées émises au cours des discussions et ont formulé des recommandations à l'endroit des Gouvernements Africains, des Organismes de Promotion Industrielle et à l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel en vue d'un programme de renforcement des capacités nationales en Afrique francophone en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement

### III. PRINCIPALES OPINIONS ET IDEES EMISES L'ATELIER.

Les principales opinions et idées émises par les participants peuvent être regroupées en des rubriques suivantes :

#### 3.1. Situation Actuelle des Organismes Publics et Parapublics africains chargés de la promotion industrielle.

##### 3.1.1. Faiblesses de ces Organismes.

Ces organismes se caractérisent essentiellement par :

- Un fonctionnement souvent trop rigide et trop bureau cratique
- Un manque de rigueur dans la gestion administrative et financière
- Un personnel de qualification inégale et pas suffisamment motivé
- Un niveau de qualité des études encore insuffisant, d'où manque de confiance des investisseurs et bailleurs de fonds.

Parmi les causes de ces faiblesses, les participants ont relevé les suivantes :

- Le statut de ces Organismes qui est très souvent calqué sur celui de la Fonction Publique et qui entraîne le manque d'autonomie de gestion ; le manque ou l'insuffisance du budget de fonctionnement ; un personnel recruté et affecté par la Fonction Publique, donc sans les qualifications et l'expérience appropriées, mal rémunéré, peu motivé et qui conserve une mentalité administrative.
- Les difficultés de "sevrage" de l'assistance technique et de l'appui opérationnel fourni par les Organismes internationaux.
- Le manque de compétences au niveau technique (les ingénieurs africains ne sont pas attirés par ces organismes à cause des problèmes énumérés ci-dessus)

.../....



3.1.2. Possibilités d'Amélioration des Organismes de Promotion Industrielle Africains.

- Il faudrait revoir le statut de ces Organismes et l'aménager afin de tendre vers un statut d'autonomie plus grande et indépendant de la Fonction Publique
- Il faudrait revoir la structure, l'organisation et les méthodes de gestion en s'inspirant du mode de gestion des entreprises privées ;
- Il faudrait reconsidérer les méthodes de recrutement du personnel dirigeant et des cadres en tenant compte essentiellement de leur expérience et de leurs capacités ;
- Il faudrait envisager la possibilité, pour motiver ces cadres, soit de les faire participer au capital de l'Organisme, soit de les intéresser aux résultats financiers ;
- Il faudrait organiser des missions d'évaluation de ces organismes en vue de reformuler leurs objectifs, leur structure, leur organisation et leurs méthodes de gestion grâce à l'Assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ce qui pourrait déboucher sur un programme de restructuration et de renforcement de ces organismes.

3.2. Qualité des Etudes de Pré-investissement et Problèmes de Montage Financier des Projets.

Les participants à l'atelier de Douala ont unanimement constaté que le niveau des études de pré-investissement réalisées en Afrique reste encore insuffisant malgré des améliorations sensibles constatées au cours de cette décennie d'Assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Le niveau de ces études se caractérise par :

- une faiblesse des études de marché (vision trop optimiste) avec une surestimation des ventes et de leur rythme d'évolution ;
- une mauvaise estimation (sous-estimation) du coût total de l'investissement d'un projet industriel ;
- une sous-estimation du fonds de roulement ;
- une sous-estimation des coûts du période pré-opératoire ;
- une sous-estimation des coûts de fonctionnement ;
- un montage financier inadéquat ;
- une faiblesse au niveau de la gestion du projet ;
- des problèmes de suivi d'exécution du projet et de planning d'exécution.



En vue de pallier à ces déficiences, l'atelier a recommandé l'évaluation ex-post des projets en vue de combler les lacunes constatées : au niveau du montage financier des projets, l'atelier a suggéré la création des Sociétés de capital-risque pour mobiliser les capitaux nationaux disponibles. Concernant le problème d'accès à l'information industrielle et économique au niveau national et international, il a été suggéré une diffusion plus grande en Afrique francophone du système de banque de données "INTIB" (Banque de données industrielles et technologiques). Au Rwanda, le point focal de système pourrait être logé à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda ou dans un des Bureaux d'Etudes privés en vue de recevoir et diffuser des informations en provenance du siège de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel à Vienne.

Toujours au niveau de la qualité des études de pré-investissement en Afrique, les participants à l'atelier ont constaté avec regret, le manque de compétences techniques africaines qui limite les possibilités des bureaux d'études africains et rend nécessaire l'appel à l'expertise extérieure. La cause en est que la plupart des "ingénieurs africains" sont souvent instables et il est très difficile pour eux de travailler en équipe dans un bureau d'études en vue de leur spécialisation.

### 3.3. Utilisation des Experts et des bureaux d'Etudes Africains.

Les participants à l'atelier de Douala ont constaté que les experts et bureaux d'études africains ne sont pas connus et que par conséquent ils ne sont pas utilisés lors des travaux d'études financés par les organisations internationales et même par les pays africains où sont installés ces experts et bureaux d'études.

Les participants ont recommandé une identification dans chaque pays de l'expertise nationale, l'établissement d'un recensement des experts nationaux dans les différentes disciplines du développement industriel ainsi que la constitution d'un fichier national de ces experts. Les participants ont préconisé l'intercommunication entre ces fichiers d'un pays à l'autre de manière à constituer un réseau inter-africain d'experts nationaux et sous-régionaux.

Les participants ont souligné la nécessité de renforcer les bureaux d'études nationaux et renforcer autant que possible la coopération entre ces bureaux et les étrangers plus expérimentés en vue de profiter de leur savoir-faire.

Il s'avère donc nécessaire d'accroître la capacité d'intervention des analystes de projets ainsi que des bureaux d'études et des organismes nationaux chargés de la préparation de projets.

.../....



Concernant plus spécifiquement le cas des experts africains, les participants à l'atelier ont insisté sur :

- la nécessité de rigueur de leurs travaux en respectant surtout les délais convenus pour la livraison des études ;
- la mise en place d'une forme de collaboration entre ces consultants nationaux et consultants étrangers ;
- la définition des critères de rémunération qui doivent être suffisamment attractifs pour motiver ces experts mais doivent rester aussi compétitifs pour accroître leur part dans le marché des études (les débutants ne doivent pas prétendre aux mêmes rémunérations que les plus anciens dans le métier) ;
- l'appui indispensable de l'ONUDI pour le développement des bureaux d'études africains par l'organisation régulière des ateliers d'échanges d'expérience entre ces bureaux d'études ;
- la mise sur pied d'un réseau inter-africain pour l'utilisation rationnelle des consultants africains ;
- la nécessité pour les bureaux d'études et experts africains de se faire connaître davantage auprès des organismes internationaux en particulier auprès de l'ONUDI, celle-ci devant s'efforcer de faire de plus en plus des efforts pour "utiliser" les experts et bureaux d'études africains.

#### 3.4. Renforcement de la formation.

L'atelier a longuement discuté de ce problème de formation dispensée aux analystes de projet africains et a examiné les déficiences de cette formation. Les participants ont constaté d'abord que la formation délivrée jusqu'ici s'effectue de façon ponctuelle en proportion des offres reçues ou des opportunités et ne répond donc pas à un plan d'ensemble.

Il conviendrait d'effectuer, au niveau national, une évaluation de la formation dispensée jusqu'ici ainsi qu'un recensement des besoins en formation dans le domaine des études de pré-investissement. Etant donné la complexité et la spécialité du domaine, les candidats à former doivent avoir une solide formation de base et de surcroît homogène afin de garantir les bons résultats de cette formation.

..../....



Les séminaires et voyages d'études à réserver à ces analystes de projets doivent être pratiques au lieu des séminaires théoriques doublés des voyages touristiques !

Les participants à l'atelier ont constaté une pénurie de cadres spécialistes des études de marché. Il faudrait donc dispenser une formation spécifique aux études de marché. En plus, cette formation aux études de marché doit être adaptée au milieu africain.

Pour les séminaires de formation, on remarque qu'elles sont ponctuels et limités, il faudrait une évaluation régulière pour analyser les effets de cette formation.

Pour une meilleure réussite de ces séminaires, il faudrait accentuer le caractère pratique des études de cas qui ne doivent pas être trop simplifiées et théoriques, mais plutôt pratiques et tenant compte du milieu africain. En plus, il ne suffit pas de bien choisir les cas, mais faut-il que les candidats à former soient bien choisis. Les Gouvernements ont la responsabilité de choisir des candidats répondant aux profils indiqués par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et celle-ci devra être rigoureuse et non "fermer les yeux" en vue de garantir la réussite de cette formation. Les participants ont insisté sur l'utilisation rationnelle des stagiaires à l'issue de leur formation afin qu'ils puissent mettre à profit les acquis de cette formation.

Les participants ont aussi souhaité que les séminaires organisés par l'ONUDI puissent traiter de tous les aspects du cycle du projet notamment les aspects concernant la promotion et le financement du projet, la gestion du projet, la réhabilitation et l'évaluation ex-post d'un projet. L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel devra donc mettre en place des bourses nécessaires en vue de financer les séminaires et voyages d'études des cadres des bureaux d'études et Organismes Africains de promotion industrielle.

### 3.5. Assistance Technique de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Au cours des discussions à ce sujet, les idées émises par les participants se sont regroupées autour des trois thèmes suivants :

- Bonne utilisation de l'Assistance de l'ONUDI
- Appui méthodologique
- Relations ONUDI - Gouvernement - Institutions.

.../....



### 3.5.1. Bonne utilisation de l'Assistance de l'ONUDI

Les participants à l'atelier de Douala ont souligné qu'il est très fondamental que chaque Etat et Organisme récipiendaires d'une assistance de l'ONUDI prennent des mesures appropriées pour une bonne utilisation de cette assistance en vue d'en tirer les meilleurs profits. Il a été constaté que dans certains pays, des organismes créés avec le concours de l'ONUDI ont disparu ou sont en difficulté après de nombreuses années d'assistance.

Il faudrait donc prévoir à temps la relève des consultants de l'ONUDI afin d'éviter un vide après la fin de l'assistance de cette Organisation. Les participants ont souligné que les raisons de cette inefficacité remarquée de l'assistance de l'ONUDI est le manque de suivi des échelons supérieurs de l'Organisation. Pour les participants, l'évaluation des projets d'assistance technique devrait se faire une fois par an ce qui pourrait contribuer à rectifier le tir à temps. En plus, les participants ont souhaité que les autorités nationales aient toujours le "dernier mot" dans le choix des consultants de l'ONUDI surtout le Conseiller Technique Principal et ont insisté sur le remplacement rapide des experts qui ne répondent plus aux nécessités ou dont l'incompétence est déjà dénoncée par les autorités bénéficiaires de l'Assistance.

Les participants à l'atelier ont souhaité que l'ONUDI puisse faire appel dans la mesure du possible, dans ses projets d'assistance technique aux compétences africaines. Les participants se sont demandés si les méthodes de recrutement dans les Organisations internationales (ONUDI y incluse) ne sont pas parfois discriminatoires envers les ressortissants des pays en voie de développement.

Il faudrait que l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel donne l'exemple maintenant qu'elle est sensibilisée à ce problème en "introduisant" ses experts et bureaux d'études africains au sein des organisations internationales.

Ceux-ci auraient alors les chances de faire leurs preuves !

L'ONUDI, en collaboration avec les Gouvernements Africains devront aussi veiller à ce que le transfert des connaissances s'effectue de manière convenable entre experts internationaux et homologues africains.

Il faudra donc analyser lors du recrutement des experts, non seulement l'aspect compétence technique mais aussi et surtout les qualités pédagogiques des experts puisqu'il ne suffit pas d'avoir des connaissances, encore faut-il savoir les transmettre en vue d'assurer une meilleure formation des cadres africains. Il a été remarqué que les Gouvernements ne s'occupent pas sérieusement du choix des homologues à former se contentant d'indiquer tous ceux qui sont disponibles !!



Pour avoir des cadres bien formés, les Gouvernements sont appelés à choisir des candidats ayant une formation de base solide et appropriée (économistes, économistes industriels, ingénieurs et autres du même genre) et non se contenter des résidus qui n'ont pas pu trouver ailleurs pour se caser.

Dans ce dernier cas, on aboutit à un gaspillage de temps et d'argent et souvent inconsciemment. Il est donc rappelé aux Gouvernements de prendre leurs responsabilités tant pour l'acceptation des experts que pour le choix des homologues en vue de profiter au maximum de l'assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

### 3.5.2. Appui Méthodologique

Les participants ont noté avec satisfaction les efforts fournis jusqu'ici par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel en vue de disponibiliser les outils méthodologiques pour l'analyse et l'évaluation des études de pré-investissement.

Les participants ont été informés de la mise en chantier d'un manuel de préparation des études de faisabilité adapté aux petites et moyennes entreprises et qui répond à un besoin urgent éprouvé par les pays en voie de développement.

Les participants ont souhaité que l'ONUDI puisse élaborer, à l'instar des pays arabes, une méthodologie d'évaluation de projets adaptée aux pays africains.

Les participants ont pu apprécier au cours des démonstrations, les résultats d'analyses de sensibilité des projets que l'on peut obtenir grâce au progiciel "COMFAR" initié par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Les participants ont souhaité que l'emploi du progiciel "COMFAR" soit vulgarisé dans les pays africains et qu'il devienne un outil quotidien des analystes de projets industriels. L'ONUDI est appelée à organiser des stages et des séminaires de formation à cette fin.

### 3.5.2. Relations ONUDI - Gouvernements - Institutions.

Les participants à l'atelier de Douala ont remarqué que l'ONUDI a développé surtout ses relations avec le secteur public c'est-à-dire Gouvernement et Organismes Publics de promotion industrielle.

Il faudrait que cette Organisation Internationale puisse s'ouvrir aussi au secteur privé représenté par les bureaux d'études privés et qui connaissent actuellement un développement sensible en Afrique. Ces bureaux ont donc besoin d'un soutien extérieur pour pouvoir se faire connaître et sortir du sphère national dont ils sont actuellement confinés et qui ne peut favoriser leur efficacité.



#### IV. RECOMMANDATIONS

Après avoir mené des discussions et épuisé tous les thèmes importants relevés au cours de l'atelier, les participants se sont penchés sur les points qui devaient faire objet de recommandations à l'endroit des Gouvernements africains, aux organismes publics et privés de promotion industrielle et à l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Les recommandations formulées par les participants portent sur les grands thèmes suivants :

- Situation actuelle des organismes chargés de la promotion industrielle
- Qualité des études de pré-investissement
- Utilisation des consultants africains
- Renforcement de la formation
- Assistance technique ONUDI.

##### 4.1. Situation actuelle des organismes chargés de la promotion industrielle.

Les participants ont recommandé :

- La constitution d'un fichier des bureaux d'études et consultants africains et favoriser la coopération entre eux.
- Renforcement des organismes chargés d'études de projets industriels par :
  - . Une amélioration et une adaptation de leur statut
  - . Une amélioration de leur structure et de leur organisation
  - . La nomination des Dirigeants compétents et des cadres spécialisés
- L'organisation pour l'ONUDI de missions diagnostiques pour un programme de restructuration et de renforcement des organismes chargés des études de pré-investissement
- L'établissement d'une banque de données sur les études déjà disponibles tant au niveau national que régional.

##### 4.2. Qualité des Etudes de Pré-investissement.

- Les participants ont recommandé de faire appel à l'expertise étrangère pour les compétences non maîtrisés au plan local
- Les participants ont recommandé l'amélioration de la collecte des données statistiques par un renforcement des structures chargées de cette collecte et la création d'un réseau de coopération internationale en matière d'information et documentation industrielle.



#### 4.3. Utilisation des Consultants Africains.

- Les participants ont recommandé le renforcement de la formation et le perfectionnement des agents chargés des études de pré-investissement en vue d'avoir des spécialistes bien formés en Afrique.
- Il est recommandé l'organisation périodique des ateliers d'échanges d'expériences entre bureaux d'études et consultants africains
- Il a été demandé aux bureaux d'études et consultants africains de soigner davantage la qualité de leurs prestations et être plus agressifs sur le marché surtout international
- Il a été demandé aux Gouvernements Africains d'utiliser le plus possible les consultants et bureaux d'études africains dans la réalisation des études quel que soit la source de financement. Les Gouvernements devraient donc veiller à ce que les bailleurs de fonds n'imposent pas les bureaux d'études choisis par eux.
- Il a été demandé à l'ONUDI d'accorder plus de confiance aux bureaux d'études et consultants africains en tenant à leur association avec les autres bureaux d'études de réputation internationale lors de l'exécution des études financées par les organisations internationales.

#### 4.4. Renforcement de la Formation.

- Les participants ont discuté longuement de cette question importante et ont recommandé un recensement des besoins en formation aux méthodologies de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement.
- Les participants ont recommandé une formation spécifique aux études de marché <sup>pour</sup> avoir des spécialistes dans ce domaine important de l'étude mais qui est jusqu'ici fort négligé.
- Il a été ensuite recommandé que cette formation aux études de marché soit adaptée au milieu africain où les données habituellement utilisées pour de telles études ne sont pas toujours disponibles.
- Les participants ont remarqué que les séminaires de formation sont organisés d'une façon ponctuelle et sont généralement théoriques. Il faudrait les rendre plus pratiques et organiser une évaluation continue pour analyser les effets de cette formation.
- Il conviendrait aussi de modifier le choix des études de cas qui sont trop simplifiées et trop théoriques et tenir compte des difficultés réelles, surtout en milieu africain.
- Il a été aussi recommandé la mise en place par l'ONUDI de bourses permettant des voyages d'études pour des cadres de bureaux d'études et d'organismes chargés d'études.



#### 4.5. Assistance Technique ONUDI

Pour que l'Assistance accordée aux Gouvernements et Organismes africains de promotion industrielle par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel soit efficace, il a été recommandé aux Gouvernements de mieux préparer le terrain d'accueil aux experts de l'ONUDI par la désignation d'homologues qualifiés et motivés. Il a été aussi recommandé à l'ONUDI d'évaluer régulièrement les travaux de ses experts et de développer un programme de suivi de la formation dispensée aux cadres africains.

#### V. CONCLUSION.

L'atelier qui s'est tenu à Douala était la première du genre en vue d'évaluer les activités réalisées par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel en Afrique francophone durant la décennie 1978 - 1988.

Etant donné que l'Assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel implique la mobilisation de beaucoup d'hommes et de capitaux, ces réunions d'évaluation sont très importantes parce qu'elles permettent de déceler les erreurs déjà commises et de constater les lacunes en vue de leur redressement pour une meilleure utilisation de cette Assistance.

La promotion industrielle au Rwanda étant encore assurée par le Ministère ayant l'Industrie dans ses attributions, cette réunion a permis de constater que même les Etats qui ont créé des services autonomes de promotion industrielle n'ont pas plus évolué que nous dans le domaine de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement.

L'atelier a plutôt permis de définir les caractéristiques d'un Organisme de promotion industrielle efficace.

.../....



Pour qu'un tel organisme soit efficace, il faudrait qu'il ait des dirigeants compétents, des cadres spécialisés, motivés et bien rémunérés et qu'il soit branché sur l'extérieur pour pouvoir profiter de l'expérience des autres organismes similaires par un échange continu d'informations et de la documentation et surtout par l'utilisation de l'expertise étrangère dans certains volets d'études non encore maîtrisés ce qui permet à cet organisme d'entirer profit par la formation pratique de ces cadres.

J'ose donc espérer que l'Organisme autonome de promotion industrielle qui est encore en gestation au Rwanda peut d'orès et déjà bénéficier de toutes ces idées et opinions émises au cours de cette atelier et qu'il pourra ainsi voir le jour dans des meilleurs conditions.

----- \*\*\*\*\* -----



LISTE OFFICIELLE DES PARTICIPANTS

NOM - PRENOM	PAYS	ORGANISME	FONCTION EXACTE - ADRESSE COMPLET
BEBE MANGA BELL Patient	Cameroun	Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire	Sous-Directeur de la Planification Industrielle
DIBADY-MAYLA Dioudonné C.	Congo	Banque des Etats de l'Afrique Centrale	Directeur des Opérations - B.P. 1177 Brazzaville
DIOUN Cheikh	Sénégal	S O N E P I B.P. 100 Tél 25 51 80	Chef du Département Etudes et Promotion
EKIU-NATEY Akuète	Togo	S O T E D	Directeur Général - B.P. 4782 - LOME
AKOKA PENDA Christian	Cameroun	Société Nationale d'Investissement	Directeur des Etudes
GAMONGO Georges	Gabon	I S T A Tél. : 73 20 23	Directeur Général - B.P. 3910 - Libreville
KUROWSKI Lech	Autriche	ONUUDI	Service des Etudes de Pré-investissement ONUUDI-Vienne
MABIALA Pierre	Congo	C E P I B.P. 13203 R.P. CONGO Tél. : 833561 Brazzaville	Directeur - B.P. 13203 - Brazzaville Tél. : 833561
MESSIAN Yves	France	ONUUDI	Consultant ONUUDI - La Verboise 19, rue de Quatre Vents - 92380 - GARCHES
MIBULUMUKINI na MBEKA	Zaire	Agence de Promotion Industrielle	Administrateur Général - B.P. 7469 Kinshasa - Zaire Tél. : 25614
NKODO Gabriel	Cameroun	C A P M E B.P. 1377 Douala Tél. : 42 - 58-58	Chef de Division Coordination et Contrôle
SEBALINDA Jean-Baptiste	Rwanda	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat	Directeur de la Planification B.P. 73 Kigali Tél. : 7 5804/76608 Kigali-Rwanda
TASSI Léon-Auguste	Cameroun	Ministère du Développement Industriel et Commercial	Responsable de l'Information et de la Promotion Industrielle Tél. : 234015/232637
TOURE BEN Omar	Guinée	Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Guinée	Assistant Technique Service Information et Documentation B.P. 545 - Konakry
TRAORE Mamory	Mali	C E P I	Chef de la Division des Etudes et Suivi Industriel
MORITE Konaré	Guinée	ONUUDI	Conseiller Principal/Hors siège de l'ONUUDI Yaoundé



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ATELIER REGIONAL AFRICAIN  
SUR LES METHODOLOGIES DE PREPARATION  
ET EVALUATION DES ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT  
RAPPORT DE PRESENTATION DES ACTIVITES  
DE L'ONU EN AFRIQUE

VIENNE, AVRIL 1989



ONU/IDI

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

SEMINAIRE SUR LA PREPARATION, L'EVALUATION ET LE FINANCEMENT  
DES PROJETS D'INVESTISSEMENT INDUSTRIELS

(APPLICATIONS DE LA METHODOLOGIE:

NOUVEL INVESTISSEMENT, EXPANSION AVEC MODERNISATION,  
REHABILITATION, PROJETS EN PARTICIPATION)

PROGRAMME DU SEMINAIRE

Service des Etudes de Faisabilité  
Département des Opérations Industrielles



Février 1989

## A. OBJECTIF =====

Le Séminaire a pour objet d'aider les agences gouvernementales, les entreprises privées, les firmes de consultants, les institutions financières de développement, et tous autres organismes concernés par la planification des projets industriels à améliorer leurs méthodes d'identification, de préparation, d'évaluation et de financement de nouveaux projets d'investissement industriels.

La conception du séminaire peut, cependant, être adaptée aux besoins du pays demandeur, c'est à dire adaptée au type d'investissement le plus fréquemment étudié à un stade donné de développement, ou à l'institution à laquelle le séminaire s'adresse. Par conséquent le séminaire pourrait être centré non seulement sur les projets de nouveaux investissements industriels, mais également sur des projets d'expansion ou de réhabilitation de firmes existantes, ou encore sur des projets en participation mixte.

## B. HISTORIQUE ET JUSTIFICATION =====

L'un des obstacles majeurs au développement industriel est le manque de projets industriels bien étudiés. La plupart des pays en développement ont bénéficié dans le passé d'une assistance pour la formulation et l'évaluation de projets d'investissement. Cela ne leur a cependant pas permis de se doter d'un nombre suffisant de spécialistes aptés à préparer, comme il convient, des projets industriels et à en évaluer la faisabilité industrielle. Il est par conséquent nécessaire que davantage de cadres nationaux des pays en développement soient formés aux méthodes modernes de préparation, d'évaluation et de financement de projets d'investissement.

Plusieurs Réunions d'experts sur l'évaluation et le suivi des études de faisabilité ainsi que certaines publications sur le développement industriel ont souligné que le manque de projets économiquement viables était dû en grande partie à la médiocrité des études de pré-investissement. Ils ont par suite recommandé à l'ONUDI de diffuser les notions et la méthodologie figurant dans le Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité (Doc ID/206), en organisant des séminaires de formation à l'échelon national dans les pays en développement.

Avec la publication de ce Manuel en 1978, l'ONUDI a apporté une contribution majeure dans la recherche d'une normalisation de la terminologie et de la technique à utiliser dans le domaine des études de pré-investissement, et elle a ainsi fourni aux pays en développement un outil pour faciliter la préparation de projets techniquement, financièrement et économiquement sains.

En 1984, l'ONUDI a encore augmenté ses compétences et ses possibilités en matière de préparation et d'évaluation de projet en mettant au point le Modèle Informatique pour l'Analyse et l'Evaluation des Etudes de Faisabilité (COMFAR, abbréviation de l'anglais Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting). Le programme COMFAR permet une préparation et un calcul rapides des différents tableaux nécessaires pour l'analyse financière et économique d'un projet d'investissement industriel. Il permet à l'utilisateur qui désire préparer et évaluer des projets de simuler les mouvements de trésorerie (entrées et sorties), en utilisant la puissance de l'ordinateur pour préparer des études de pré-investissement, c'est à dire



TABLE DES MATIERES

=====

INTRODUCTION

=====

1. Présentation de l'expérience acquise avec l'ONUDI et des progrès réalisés dans les pays africains francophones dans la préparation et l'évaluation des études de faisabilité dans le courant des années 1978 - 1988
  - 1.1. Activités réalisées depuis 1978
    - 1.1.1. Assistance technique à des Institutions, Services ou Cellules de préparation et d'évaluation de projets industriels
    - 1.1.2. Préparation et évaluation d'études de pré-investissement
    - 1.1.3. Préparation et mise à jour des méthodologies de préparation des études de pré-investissement de projets industriels adaptées aux besoins des pays en développement
    - 1.1.4. Séminaires de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels
    - 1.1.5. Séminaires de formation COMFAR
  - 1.2. Expérience acquise, progrès réalisés et efforts encore nécessaires
    - 1.2.1. Expérience tirée des séminaires de formation
    - 1.2.2. Résultats de l'assistance technique au niveau des analystes de projets
    - 1.2.3. Résultats de l'assistance technique au niveau des organismes chargés d'études de pré-investissement industriel
    - 1.2.4. Résultats au niveau des études de projets industriels
2. Présentation des derniers travaux et développements de l'ONUDI dans le domaine des méthodologies de préparation et d'évaluations des études de pré-investissement
  - 2.1. Mise à jour et extension du Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle
  - 2.2. Le COMFAR. Evolution. Addition du GRAFIX et de l'Analyse Economique Coûts-Avantages (AECA)
  - 2.3. Evaluation économique par la méthode des effets
  - 2.4. Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle adapté aux petites et moyennes entreprises



3. Présentation des nouvelles applications des méthodologies ONUDI de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement dans le cadre de la situation économique actuelle du continent africain
  - 3.1. Etudes de réhabilitation et de restructuration
  - 3.2. Privatisations
  - 3.3. Protection de l'environnement
  - 3.4. Infrastructures physiques nécessaires au développement industriel
4. Conclusions. Suggestions pour un programme de renforcement des capacités nationales de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement
  - 4.1. Formation
    - 4.1.1. Recensement des besoins de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels
    - 4.1.2. Renforcement de la formation par l'organisation de séminaires, voyages d'études ou stages
  - 4.2. Renforcement des organismes chargés d'études de projets industriels ainsi que des banques de développement
    - 4.2.1. Besoins d'amélioration des organismes et institutions chargés de la préparation d'études de pré-investissement industriel
    - 4.2.2. Possibilités d'assistance technique pour ces activités de renforcement
  - 4.3. Recensement des experts nationaux et création de bureaux d'études nationaux et sous-régionaux
    - 4.3.1. Identification de l'expertise nationale
    - 4.3.2. Création de bureaux d'études nationaux et sous-régionaux
  - 4.4. Développement et renforcement des études de pré-investissement

#### ANNEXES

=====

1. Projets d'assistance technique à la préparation et à l'évaluation d'études de faisabilité en Afrique, gérés par le Service des Etudes de Faisabilité de l'ONUDI (ID/FEAS)
2. Séminaires de formation à la préparation et à l'évaluation d'études de faisabilité industrielle réalisés en Afrique francophone par le Service des Etudes de Faisabilité de l'ONUDI
3. Programme du Séminaire sur la préparation, l'évaluation et le financement des projets d'investissement industriel



- des études d'opportunité
- des études de pré-faisabilité
- des études de faisabilité

COMFAR peut être utilisé aussi bien pour des études d'opportunité d'investissement légers ou simples que pour l'évaluation financière et économique approfondie d'études de faisabilité pour des projets d'investissement complexes et importants. Ce progiciel devient ainsi un instrument précieux pour la préparation et la sélection de projets d'investissement sains, processus qui doit être obligatoirement suivi pour assurer la meilleure utilisation possible des ressources naturelles, humaines et en capital si limitées, en vue d'atteindre les objectifs sociaux, la croissance économique et l'amélioration des conditions de vie, et d'éviter les mauvaises allocations de ressources, les longues périodes de gestation, les dépassements de coûts d'investissement et la création de surcapacités.

#### C. RESULTATS ESCOMPTEES

=====

On formera de 15 à 25 agents des organismes gouvernementaux, d'entreprises privées, de banques et d'institutions privées concernées par le développement industriel aux méthodes et techniques récentes de préparation, d'évaluation et de financement de projets. Il faudrait envisager l'application de ces méthodes et techniques à certains projets industriels actuellement en cours d'examen dans le pays, ainsi que les moyens pratiques d'introduire ces techniques dans les activités quotidiennes des organismes concernés.

Les méthodes présentées peuvent être appliquées à de nouveaux investissements, à des projets de modernisation ou d'expansion, à la réhabilitation de capacités existantes, à des entreprises de participation mixte avec capital étranger, à des négociations de contrat, etc.

Ces séminaires présentent un intérêt particulier pour les firmes de consultants ayant à préparer des études de pré-investissement, car des projets mieux étudiés garantissent des chances plus grandes de succès pour l'investissement considéré. Cette formation est également tout à fait appropriée au travail exécuté par les institutions financières de développement qui ont à évaluer la viabilité financière des projets avant de prendre une décision quant à leur financement.

#### D. ACTIVITES PREVUES

=====

Le Séminaire durera de 3 à 6 semaines, selon ce qui sera jugé nécessaire et décidé en commun par l'ONUDI et le gouvernement du pays d'accueil.

#### Méthode d'instruction

=====

Le stage comprendra des exposés théoriques et des exercices pratiques. Les méthodes classiques d'instruction seront renforcées par l'emploi de moyens audiovisuels modernes. La plupart des exposés seront complétés par de brèves études de cas pratiques exécutées par les participants. Une importante étude de



cas préparée par l'ONUDI sera utilisée par les stagiaires à la fin du séminaire en vue de la préparation d'une étude de faisabilité complète. Durant le déroulement du séminaire on pourra envisager des visites à diverses institutions de planification ou de préparation de projets ainsi qu'à des entreprises industrielles existantes.

#### Programme du séminaire

=====

Les participants seront initiés à la présentation systématique des différentes questions à examiner dans le cadre d'une étude de pré-investissement. Ils seront notamment mis au courant des complexités inhérentes à l'élaboration d'études de faisabilité techno-économiques complètes. Tous les éléments de ce genre d'études leur seront expliqués de manière à leur montrer l'importance de la planification soignée d'un projet en vue de son analyse financière ultérieure.

Le programme de séminaire ci-dessous est suggéré à titre indicatif, certains points pouvant éventuellement être éliminés. Le calendrier détaillé sera annoncé ultérieurement, lorsque le programme définitif aura été arrêté conjointement avec le pays et l'établissement hôte.

<u>Module</u>	<u>Temps alloué</u>
I Schéma du cycle de développement d'un projet	10%
II Etudes de marchés et capacité de l'usine	15%
III Analyse technique	15%
IV Analyse financière	25%
V Evaluation économique coûts/avantages	20%
VI Présentation du Modèle Informatique pour l'Analyse et l'Evaluation des Etudes de Faisabilité (COMFAR)	15%

On pourra sur demande introduire des modules supplémentaires tels que Eléments de Promotion des Investissements, Financement des Projets, Mise en Oeuvre des Projets, ou Diagnostic de Réhabilitation. Le contenu des modules sera adapté en fonction du type d'investissement étudié, de manière à refléter les caractères principaux de cet investissement.

#### Détail des modules pour un Séminaire type sur la Préparation et l'Evaluation de Projets d'Investissements (nouvel investissement)

-----

##### I. Schéma du Cycle de Développement d'un Projet

-----

1. Sommaire du cours: le cycle du projet
2. Objectifs du développement
3. Planification nationale, planification sectorielle et planification du projet
4. Examen des procédures nationales de planification



## INTRODUCTION

=====

Beaucoup de pays d'Afrique traînent toujours avec eux comme un lourd boulet les séquelles d'investissements onéreux et inappropriés. Ces investissements étaient le résultat de décisions fondées non pas sur des études approfondies de la rentabilité future mais plutôt sur des estimations hâtives et souvent trop optimistes.

A l'issue de ces dix dernières années d'expérience en Afrique dans le domaine des études de faisabilité l'ONUDI estime avoir, par ses programmes d'assistance technique, apporté des résultats visibles et encourageants en matière de préparation d'études de pré-investissement, même s'ils restent modestes face à l'ampleur des besoins. Elle désire donc effectuer conjointement avec ses partenaires une évaluation du programme réalisé jusqu'ici, de son impact sur l'industrialisation de l'Afrique, et proposer en conséquence les actions à poursuivre.

L'objectif ultime serait l'élaboration d'un programme de renforcement des capacités nationales des pays d'Afrique, francophone en particulier, en matière de préparation et d'évaluation d'études de pré-investissement, et ce jusqu'à l'horizon de l'an 2000 et en tirant les conclusions de l'expérience du passé.

L'atelier qui doit se réunir, et auquel s'adresse ce rapport introductif, doit être un atelier de sensibilisation et de réflexion permettant aux participants, responsables nationaux de Services d'Etudes de pré-investissement, d'examiner ensemble et d'échanger les expériences nationales dans la préparation et l'évaluation des études de pré-investissement, et d'en faire ressortir et discuter les propositions d'actions futures à entreprendre par tous les intéressés (gouvernements, secteur privé, institutions de crédit, ONUDI, PNUD, etc.) afin de consolider et renforcer les capacités nationales en ce domaine.

Rappelons d'abord comment l'ONUDI s'est équipée pour faire face aux besoins dans ce domaine.

L'ONUDI avait été créée en 1967 en reprenant le flambeau du Centre de Développement Industriel jusque-là basé à New-York et s'était installée à Vienne. Afin de mieux répondre aux besoins des pays en développement l'ONUDI a ultérieurement décidé, après l'Assemblée et la Déclaration de Lima en 1976, de modifier sa structure. C'est à cette occasion et à cette époque qu' a été créé au Sein de la Direction des Opérations Industrielles (devenue depuis Département) le Service des Etudes de Faisabilité.

Ce Service ainsi bien délimité s'est dès alors mis à la tâche et a lancé ses activités d'assistance technique dans le triple domaine de la réalisation d'études de pré-investissement, d'assistance aux institutions de pays en développement chargées d'études de pré-investissement et enfin dans le domaine de la formation.



Dans cette dernière activité l'ONUDI ne s'est pas bornée à la formation des cadres des pays assistés mais a également voulu mettre au point des outils méthodologiques de préparation d'études de faisabilité permettant d'une part aux différents praticiens et analystes de projet d'avoir un outil pratique à leur disposition pour leurs études, mais permettant aussi d'établir un langage commun aux divers utilisateurs. C'est ainsi qu'est paru en 1978 le Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle. C'est également à cette date qu'ont été commencés les premiers séminaires de formation spécifique aux études de pré-investissement. L'ONUDI a également lancé à cette époque, avec le PNUD, des programmes d'assistance à la création ou au fonctionnement d'institutions chargées de la préparation d'études de projets industriels.

Arrivés maintenant vers la fin des années 1980, et face au constat que la crise économique a sévèrement atteint certains pays en développement, et particulièrement les pays africains, il est peut-être opportun de vouloir faire le point, et de dresser le bilan des dix dernières années, en essayant de dégager les forces et les faiblesses des expériences réalisées.

Ce bilan et ce constat sont particulièrement importants à établir dans le domaine des investissements et plus précisément dans celui des études de pré-investissement qui sont l'objet du présent atelier.

Le bref rapport introductif qui suit se propose, afin d'ouvrir les débats, d'examiner successivement:

- l'expérience réalisée par l'ONUDI dans les pays africains depuis 1978 et les progrès effectués en préparation et évaluation d'études de faisabilité
- les derniers travaux et développements de l'ONUDI dans les méthodologies de préparation et d'évaluation d'études de pré-investissement
- les nouvelles applications de ces méthodologies ONUDI aux problèmes actuels de développement industriel du continent africain
- les conclusions à tirer de ces expériences ainsi qu'un certain nombre de suggestions pour un programme de renforcement des capacités nationales de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement

## 1. PRESENTATION DE L'EXPERIENCE ACQUISE AVEC L'ONUDI ET DES PROGRES REALISES DANS LES PAYS AFRICAINS FRANCOPHONES DANS LA PREPARATION ET L'EVALUATION DES ETUDES DE FAISABILITE DANS LE COURANT DES ANNEES 1978 - 1988

### 1.1 Activités réalisées depuis 1978

Le Service des Etudes de Faisabilité (IO/FEAS) a commencé en 1976 à prendre en charge, à gérer et à développer en propre des activités et des projets d'assistance technique qui étaient jusque-là intégrés à des projets plus larges.

Le programme global d'activités du Service couvre quatre domaines principaux qui sont complémentaires l'un de l'autre:



5. Rôle de l'industrialisation
6. Politiques et stratégies industrielles
7. Identification des projets
8. Présentation du Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle et du programme d'ordinateur
9. Introduction à un projet de développement industriel
10. Facteurs intervenant dans l'actualisation des flux financiers
  - a) Principes de la préférence temporelle
  - b) Intérêts composés et escompte
  - c) Exercices sur les intérêts composés et l'escompte
  - d) Actualisation des flux financiers: Valeur Actuelle Nette, Taux Internes de Rentabilité, Ratios Bénéfice Actualisé/Coûts
  - e) Exercices sur l'actualisation des flux financiers
11. Différentes méthodes d'évaluation des projets d'investissement

## II. Etude de marché et capacité de l'usine

---

1. Introduction
2. Elasticités de l'offre et de la demande par rapport aux revenus et aux prix
3. Etudes de marché
4. Données requises et leur collecte
5. Introduction aux méthodes de prévisions
  - Projections de séries chronologiques
  - Exercices sur les séries chronologiques
  - Analyse de regression
6. Dispositions relatives à la commercialisation et à la distribution
7. Politique des prix
8. Programme de production et capacité requise

## III. Analyse technique

---

1. Généralités sur l'analyse technique
2. Capacité de l'usine et variantes technologiques
3. Elaboration d'un calendrier de production
4. Analyse technique
5. Matériaux et facteurs de production
6. Processus de production
7. Etablissement de l'organigramme du processus de production
8. Détermination des besoins de l'équipement nécessaire à la production
9. Evaluation des différentes options possibles pour l'équipement de production
10. Choix de la technologie
11. Besoins en main-d'oeuvre
12. Identification et estimation de la main-d'oeuvre nécessaire à la production



13. Plan d'implantation provisoire des installations
14. Etude de la localisation et de l'emplacement
  - Evaluation de la localisation par optimisation des bénéfices
  - Evaluation des sites possibles à partir du bilan
  - Evaluation du site à partir de facteurs subjectifs
15. Spécifications pour la construction et les travaux extérieurs
16. Coûts estimatifs

#### IV. Analyse financière

---

1. Méthodes comptables retenues pour le projet
2. Tableaux financiers des coûts totaux
3. Méthodes d'évaluation de l'investissement
  - méthodes simples
  - méthodes basées sur l'actualisation
4. Calendriers de remboursement de la dette
5. Coût du capital pour l'entreprise
6. Analyse des ratios
7. Sources de financement
8. Incidence de l'inflation
9. Analyse du risque, du seuil de rentabilité et de la sensibilité
10. Plan financier du projet
11. Examen de l'analyse financière

#### V. Analyse économique

---

1. Principes de l'évaluation sociale et économique
2. Interdépendance des prix et de la politique économique nationale
3. Relations intersectorielles
4. Introduction aux prix virtuels
5. Calcul des prix virtuels
6. Examen de contrôle du projet
7. Procédures pour la détermination des prix virtuels
8. Calculs du taux de change virtuel
9. Calculs du taux de salaire virtuel
10. Objectifs nationaux et évaluation du projet
11. Objectifs régionaux
12. Objectifs de répartition des revenus
13. Aspects aléatoires dans l'évaluation d'un projet
14. Méthodes globales d'évaluation de projets: ONUDI, OCDE, Banque Mondiale
15. Méthode des effets



- l'assistance aux pays en développement dans la création, le renforcement et le fonctionnement de leurs services nationaux ou sous-régionaux de préparation de projets d'investissement industriel
- la préparation et l'évaluation d'études de pré-investissement
- la préparation et la mise à jour des méthodologies de préparation et d'analyse des études de faisabilité industrielles, adaptées aux besoins des pays en développement
- la formation, couvrant tous les aspects des activités de pré-investissement, afin de parvenir à la création d'une entreprise industrielle profitable.

Ces deux derniers composants des activités de IO/FEAS complètent parfaitement les deux premiers objectifs principaux. Il reflètent également toutes les conclusions tirées des activités d'assistance technique dans les pays en développement. Ces observations pratiques sont immédiatement incluses dans les programmes de formation et sont enregistrées de manière à être prises en considération lors de la mise à jour des documents d'enseignement.

Nous passons ci-dessous en revue les différents domaines d'intervention du Service.

#### 1.1.1 Assistance technique à des Institutions, Services ou Cellules, de préparation et d'évaluation de projets industriels

Cette assistance technique a été apportée depuis la création de l'ONUDI en 1967. Et lors de la création du Service des Etudes de Faisabilité en 1976 les projets d'assistance technique qui étaient déjà en cours et qui comportaient souvent une composante importante sinon prépondérante de préparation de projets industriels sont restés la plupart du temps gérés par leurs anciens administrateurs (chargés de projet), c'est-à-dire par des Services différents.

C'est pourquoi nous verrons successivement les projets d'assistance technique gérés par le Service des Etudes de Faisabilité et ceux gérés par d'autres Services de l'ONUDI.

##### 1.1.1.1 Projets d'assistance gérés par le Service des Etudes de Faisabilité

###### a) En Afrique francophone

8 projets d'assistance technique à moyen terme (plus d'un an) sont actuellement gérés par le Service pour l'Afrique francophone. Ils concernent les pays et les domaines suivants (on trouvera en Annexe un tableau complet des projets):

###### Algérie:

3 projets sont en cours:

- Assistance à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) dans l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation et de sélection des projets d'investissement



- Etudes de pré-investissement et promotion de projets industriels à l'Entreprise Nationale d'Engineering et de Développement des Industries légères (EDIL - Ministère des Industries légères)
- Développement et promotion des industries de loisirs à l'Entreprise Nationale de Développement des Industries d'Articles de sports, de Jouets et d'Instruments de Musique (Dejimas - Ministère des Industries légères)

**Cameroun:**

Un projet en cours de démarrage:

Etudes, expertises et conseils d'appui à la mise en oeuvre du Plan Directeur d'Industrialisation

**Congo:**

Assistance à la mise en place du Bureau Central d'Expertise et d'Evaluation des Projets d'Investissements (CEPI). C'est une extension d'un projet commencé en 1980.

**Djibouti:**

Un projet démarre en 1988:

Renforcement du développement et de la promotion industrielle

**Madagascar:**

Un gros projet démarre en 1983:

Etudes de pré-investissement pour le développement industriel

**Zaire:**

Un important projet démarre en 1983:

Mise en place et fonctionnement de la zone franche d'Inga (ZOFI).

Six autres projets ont été terminés durant les années précédentes. Il concernaient:

**Comores:** Conseiller technique pour les projets industriels

**Djibouti:** Unité d'études industrielles

**Gabon:** Etudes de factibilité d'industries de transformation

**Mali:** Assistance au Centre d'Etudes et de Promotion Industrielle (CEPI)

**Mauritanie:** Etudes de faisabilité de projets industriels

**Niger - Nigéria:** Assistance à la Commission Mixte de Coopération Economique Niger - Nigeria



## VI. Modèle Informatique pour l'Analyse et l'Evaluation des Etudes de Faisabilité (COMFAR)

---

1. Description du modèle
2. Système principal de COMFAR
  - Tableaux d'entrée
  - Tableaux de sortie
  - Rapports
3. Calcul des variantes d'un projet
4. Présentation graphique des résultats
5. Module Coût/Avantage
6. Exercices pratiques avec le COMFAR

### Etudes de cas

---

Les participants formeront de petits groupes de travail, chacun devant entreprendre une évaluation complète de la rentabilité financière et économique d'un projet industriel présenté par leur gouvernement. Les groupes se réuniront ensuite pour discuter les méthodes employées et les résultats obtenus.

## E. APPORTS DU PROJET

---

1. L'ONUDI fournira une équipe de consultants internationaux pour préparer et mettre en oeuvre le programme de formation. Cette équipe devrait normalement se composer de
  - un analyse financier (de préférence familier avec COMFAR)
  - un ingénieur industriel
  - un spécialiste des études de marché
  - un économiste industriel
2. Des experts nationaux - contreparties des consultants internationaux (ils travailleraient ensemble, seconderaient les experts expatriés et apprendraient eux-mêmes par la pratique, en étroite coopération avec les autorités locales et l'équipe internationale). Leur contribution directe au programme serait déterminée conjointement par l'ONUDI et l'institution de contrepartie durant la phase de préparation du séminaire.
3. Du matériel de formation (généralement fourni par l'ONUDI dans les limites du budget du séminaire). Il comprend:
  - le Manuel pour la Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle
  - le Guide pour l'Evaluation Pratique des Projets
  - le Manuel pour l'Evaluation des Projets Industriels
  - le Manuel de l'Utilisateur COMFAR
  - des Tables d'intérêts composés et d'actualisation
  - des calculatrices de poche



4. Toutes les installations nécessaires au séminaire (y compris la disponibilité de services administratifs et de secrétariat durant le séminaire)
5. Les traitements des stagiaires et les allocations afférentes, durant la période du séminaire
6. Les moyens de transport nécessaires aux experts internationaux durant le séminaire

L'ONUDI et le Gouvernement se mettront d'accord pour chaque cas séparément sur leurs apports respectifs. Cependant, en règle générale le Gouvernement fournit au moins les apports mentionnés sous les points (2), (4), (5) et (6).

Les participants seront désignés par le Gouvernement hôte. Les candidats devront avoir une formation supérieure d'économiste ou ingénieur, et posséder une grande expérience dans le traitement des projets industriels.

Bienqu'officiellement désignés par leur gouvernement, les participants assisteront au séminaire à titre individuel. Ils devront s'engager à suivre tout le programme du séminaire conformément au programme établi par l'ONUDI, le gouvernement et les autorités de contrepartie désignées, et à se conformer à la réglementation établie pour le stage. Il est attendu d'eux qu'ils contribuent activement aux débats et aux études de cas.

#### F. PLAN DE TRAVAIL

=====

En vue de ce séminaire, le gouvernement soumettra à l'ONUDI certains de ses projets parvenus à la phase d'évaluation, au moins trois mois avant le début du stage. L'ONUDI transformera les études de projets en études de cas qui serviront à l'enseignement.

#### G. REQUETE POUR L'ORGANISATION D'UN SEMINAIRE

=====

Les gouvernements, institutions financières, sociétés de développement et autres organismes analogues intéressés sont priés de soumettre leur demande de séminaire à l'adresse suivante:

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
 Département des opérations industrielles  
 Division de l'appui aux opérations industrielles  
 Service des études de faisabilité  
 Boite Postale 300  
 A-1400 Vienne (Autriche)

Télex: 135612  
 Téléphone: 26310

Toute information supplémentaire peut être obtenue en appelant à Vienne les numéros de téléphone suivants:

(043-222) 2631 + ext. 3976 ou 3743



## b) Dans le reste de l'Afrique

Douze projets d'assistance technique à moyen terme sont actuellement gérés par le Service des Etudes de Faisabilité. Ils concernent les pays et domaines suivants (voir aussi en Annexe):

## Angola:

Un projet en cours de démarrage:

Etablissement d'une Unité pour la Préparation et l'Analyse des Projets Industriels

## Botswana:

Assistance au Service de Recherche de Projets

## Ethiopie:

Plusieurs projets importants sont en cours dans ce pays depuis déjà un certain nombre d'années.

- Assistance au Service de Projets Industriels (IPS Industrial Project Services)
- Assistance au Centre Ethiopien de Technologie
- Développement d'un porte-feuille d'études d'opportunité industrielles
- Assistance à la planification centrale des projets
- Assistance à l'Agence d'Etude de Projets de Développement (DPSA)

## Ghana:

Un projet en cours de démarrage:

Service d'analyse de faisabilité pour des études de pré-investissement à la Banque de Développement Industriel

## Soudan:

Service d'assistance et de conseil aux investisseurs

## Zambie:

2 projets en cours:

- Assistance à l'Unité d'Evaluation de Projets de la Corporation de Développement Industriel (INDECO)
- Assistance au Département des Politiques d'Investissement de la Commission Nationale pour la Planification du Développement (NCDP)

## Zimbabwe:

Assistance à la Banque de Développement du Zimbabwe.

Cinq autres projets se sont terminés durant les années précédentes:



## Libye:

Assistance à l'Organisation Générale Nationale pour l'Industrialisation dans la Préparation, l'Evaluation et la Promotion d'Etudes Industrielles.

## Tanzanie:

Assistance à la Corporation Nationale de Développement

## Zambie:

3 autres projets ont été exécutés:

- Etude d'identification de projets industriels dans 9 provinces
- Etudes de faisabilité industrielle
- Identification d'industries dans les provinces

## c) En Afrique sous-régionale

2 projets sous-régionaux

- Togo-BOAD: Un projet qui doit démarrer en 1989:  
Assistance à la Section des Etudes de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)
- CEDEAO: Un projet exécuté en 1980:  
Formulation d'une politique et d'un programme industriel régional pour la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

Cette assistance comportait de manière générale les activités suivantes:

- Organisation de l'Institution ou du Service, de sa structure et de ses méthodes de travail;
- Mise au point d'outils méthodologiques, méthodes de préparation des études de faisabilité industrielle;
- Identification de projets industriels;
- Réalisation d'études de pré-investissement (études d'opportunité, de pré-faisabilité ou de faisabilité)
- Promotion et montage des projets industriels étudiés et positifs;
- Formation des cadres de l'Institution ou du Service ainsi que des cadres d'autres institutions, aux méthodes de préparation et d'évaluation de projets industriels.



### 1.1.1.2 Projets gérés par d'autres Services de l'ONUDI

Un nombre appréciable de projets d'assistance technique portant en plus ou moins grande partie sur les études de projets industriels ont été gérés par d'autres Services de l'ONUDI, pour diverses raisons:

- soit pour des raisons historiques, parce que l'administrateur en charge du projet continuait à le suivre après la réorganisation de 1976
- soit parce qu'il s'agissait de projets intégrés de planification ou de promotion industrielle avec une forte composante d'études de projets, ou de projets où l'accent était mis dans une deuxième phase sur les études de faisabilité.

L'assistance donnée était le plus souvent du même type que celle mentionnée dans le paragraphe précédent pour les projets gérés par IO/FEAS.

On peut ainsi mentionner les pays et les assistances suivantes, sans que cette liste soit limitative:

Pays	Organisme assisté
Bénin	- Bureau Central de Projets (BCP)
Burkina Faso	- Office de Promotion des Entreprises Voltaïques (OPEV) puis du Burkina (OPEB)
Burundi	- Centre de Promotion Industrielle (CPI)
Centrafrique	- Ministère du Commerce et de l'Industrie - Ministère des Petites et Moyennes Entreprises
Côte d'Ivoire	- Office de Promotion des Entreprises Ivoiriennes (OPEI) - Bureau de Développement Industriel (BDI) - Centre d'Assistance et de Promotion des Entreprises Nationales (CAPEN)
Niger	- Office de Promotion des Entreprises Nigériennes (OPEN)
Rwanda	- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (Minimart)
Sénégal	- Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielles (SONEPI)
Tchad	- Office de Promotion Industrielle du Tchad (OPIT)
Togo	- Société Togolaise d'Etudes et de Développement (SOTED)
Zaire	- Office de Promotion des Entreprises Zairoises (OPEZ)



### 1.1.2 Préparation et évaluation d'études de pré-investissement

Outre l'assistance directe, la mise au point des méthodologies de préparation d'études et la formation des analystes de projets, l'ONUDI a préparé directement des études de pré-investissement.

Plusieurs centaines d'études de faisabilité ont été exécutées par l'ONUDI depuis 1978, portant sur tous les secteurs industriels.

Sur 222 études recensées sur les dernières années:  
 117 concernaient l'Afrique, dont  
 49 pour l'Afrique francophone  
 60 pour le reste de l'Afrique  
 8 pour l'Afrique régionale

Il faudrait aussi ajouter les études de pré-investissement réalisées directement par les projets d'assistance technique et qui ne sont pas comptabilisées par l'ONUDI.

En 1988 80 études d'opportunité, de pré-faisabilité et de faisabilité ont été réalisées au total par IO/FEAS pour des projets de nouveaux investissements et pour la réhabilitation/extension d'entreprises existantes.

Un point intéressant et important à noter est que sur les études de faisabilité réalisées ces dernières années par l'ONUDI 25 % ont conduit à un investissement, ce qui est un pourcentage très positif.

Les études de faisabilité concernent tous les secteurs. Elles se sont intéressées particulièrement au secteur de l'énergie ou un certain nombre de pays connaissent des goulots d'étranglement faute de devises permettant d'importer du pétrole et d'autres combustibles.

Elles ont porté également sur les réhabilitations, un nombre croissant d'entreprises industrielles, particulièrement en Afrique malheureusement, ayant été durement touchées par les effets conjugués de mauvaises décisions d'investissements, d'une mauvaise gestion et de la crise économique.

Ce point sera précisé un peu plus loin au chapitre 3.

### 1.1.3 Préparation et mise à jour des méthodologies de préparation des études de pré-investissement de projets industriels adaptées au besoins des pays en développement.

1.1.3.1 La contribution majeure dans ce domaine a été la publication en 1978 du Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle, ID/206, qui est devenu le Guide officiel de l'ONUDI en matière d'études de pré-investissement.



La publication de ce Manuel avait été motivée par les constatations faites par l'ONUDI sur la base du travail de recherche effectué dans les pays en développement. Ce travail concluait que l'une des raisons d'échec dans le processus d'industrialisation était le manque d'études de faisabilité convenablement préparées et évaluées. Ce guide a eu le grand mérite de codifier un tant soit peu des méthodes qui, tout en étant similaires, étaient cependant disparates, et d'instituer un langage commun parmi tous les professionnels appelés à traiter des études d'investissements.

Ce manuel a depuis lors été publié en 16 langues et diffusé à plus de 120 000 exemplaires.

Une édition révisée a été mise en chantier et réalisée et sera très bientôt publiée. Cette nouvelle édition tient compte des suggestions et observations reçues des utilisateurs du Manuel dans les pays en développement et dans les pays industrialisés et de la vaste expérience acquise grâce à plusieurs centaines d'études de pré-investissement réalisées par l'ONUDI.

Quelques précisions sur cette nouvelle édition seront données dans le chapitre suivant.

1.1.3.2 Parmi d'autres Manuels qui ont complété ce manuel de base, il faut également citer:

- Le "Manuel pour l'Evaluation des Projets Industriels" ID/244, publié en 1981 et conçu pour être utilisé concurremment avec le Manuel d'Etudes de Faisabilité.
- Le "Guide pratique pour l'examen des projets (Analyse de coût-avantage du point de vue de la collectivité dans les pays en développement)" ID/SER.H/3 1978.

#### 1.1.3.3 COMFAR

Un développement important dans l'application de la méthodologie de préparation d'études de pré-investissement, telle que présentée dans le Manuel, a été l'informatisation de cette méthode avec la mise au point en 1983 du progiciel COMFAR ou Modèle informatisé pour l'Analyse et l'Evaluation des Etudes de Faisabilité (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting).

Dès le début des années 80 de nouveaux ordinateurs personnels ont été mis à la disposition du grand public à des prix abordables. IO/FEAS a compris que l'utilisation d'un ordinateur personnel pour la préparation et l'évaluation d'une étude de faisabilité accélérerait considérablement l'exécution de tous les calculs nécessaires et en normalisant son contenu elle faciliterait le travail de prise de décision. C'est ainsi qu'est née l'idée du progiciel COMFAR.



Ce progiciel n'est autre que la transposition en un modèle informatique, et le traitement par micro-ordinateur, de la méthodologie du Manuel. La puissance et la rapidité de traitement du micro-ordinateur, outre la rigueur de calcul, donnent des possibilités importantes dans l'étude des variantes d'un projet, ainsi que dans l'analyse de sensibilité.

COMFAR est un modèle de simulation du cash-flow (entendu au sens mouvement de trésorerie et non cash-flow tel qu'il est encore employé par certains analystes financiers et que l'on appellerait plutôt marge brute d'autofinancement ou MBA). Après l'introduction manuelle dans l'ordinateur de toutes les données de base du projet, le progiciel calcule ensuite automatiquement et rapidement toutes les données résultantes, établit tous les tableaux présentés dans le manuel, particulièrement les tableaux financiers, et tire les taux de rentabilité.

Le progiciel est simple et peut être utilisé pour des études d'opportunité, de préfaisabilité ou de faisabilité. Il peut être utilisé tout aussi bien pour procéder à l'appréciation d'études d'opportunité simples que pour approfondir l'évaluation financière et économique de projets complexes.

Son usage s'est répandu très vite au sein d'institutions de développement, institutions financières, Ministères de pays en développement, et de plus en plus des Sociétés de Consultants de pays industrialisés.

Nous présenterons brièvement dans le chapitre suivant les derniers développements du progiciel COMFAR.

1.1.3.4 Outre les outils méthodologiques mis au point et diffusés par le Siège de l'ONUDI, il faut aussi mentionner les nombreux outils pratiques conçus sur le terrain au sein des projets d'assistance techniques. Dans les projets les experts ONUDI ont souvent préparé à l'attention des cadres de contrepartie des manuels de préparation d'études de pré-investissement de projets industriels, manuels adaptés aux conditions et besoins locaux, et ceci à la fois à des fins de formation et d'utilisation pratique immédiate.

#### 1.1.4. Séminaires de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels.

La publication du "Manuel pour la Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle" fournissait le matériel didactique de base nécessaire pour commencer le programme à long terme d'accroissement des capacités nationales en matière de préparation d'études de pré-investissements dans les pays en développement. Le programme a commencé modestement avec l'organisation de 2 - 3 séminaires de formation annuels, mais a pris progressivement de l'ampleur à mesure que les autorités nationales concernées avaient à faire face à un nombre croissant d'échecs d'investissements industriels réalisés dans un passé récent. Ces investissements avaient été faits dans la plupart des cas sans étude de faisabilité sérieuse et sans évaluation en profondeur des conséquences financières et économiques de la mise en oeuvre de l'investissement.



Après une période initiale d'expérimentation des activités de formation, un groupe de travail d'experts a assisté à la mise sur pied d'un programme de formation composé de six modules de base couvrant tous les aspects d'une étude de pré-investissement. Ce sont:

- Schéma du processus d'élaboration d'un projet de développement industriel
- Etudes de marché pour un investissement industriel
- Aspects techniques d'un investissement
- Evaluation de la rentabilité financière d'un investissement
- Evaluation des coûts et avantages économiques engendrés par la mise en oeuvre du projet
- Mise en oeuvre du projet

Depuis 1980 plus de 90 séminaires de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels ont eu lieu. 51 séminaires ont été dispensés dans 45 pays en développement, sans compter les séminaires interrégionaux réalisés par exemple en Pologne, au RFA, en Yougoslavie, etc. Ils ont regroupé environ 2,500 participants. Les Programmes de formation ont été donnés dans les cinq langues de travail officielles des Nations-Unies.

Pour l'Afrique en particulier, 51 séminaires ont été réalisés (sur les 90 réalisés jusqu'à la fin de 1987) dans 23 pays et ont regroupé 1370 participants. On peut ajouter que 9 séminaires interrégionaux ont eu lieu à Varsovie et trois à Hambourg avec une vaste représentation des pays africains.

On voit ainsi que plus de la moitié de l'effort de l'ONUDI en matière de formation (dans ce domaine) a concerné l'Afrique.

Le contenu des différents programmes de formation bien que suivant la structure modulaire de base adoptée, devait être dans chaque cas particularisé et adapté de manière à répondre aux besoins et aux demandes du pays pour lequel le séminaire était préparé. Les ajustements introduits tenaient compte du profil des participants, de la durée proposée pour le stage, de la tenue antérieure éventuelle dans le pays d'autres séminaires sur des sujets similaires, du profil de l'institution au bénéfice de laquelle le séminaire était destiné, etc. La durée des séminaires variait généralement de 1 à 8 semaines (avec des extrêmes de 2 jours et 3 mois) avec une moyenne oscillant autour de 3 - 4 semaines et dépendait de facteurs tels que la requête du gouvernement, l'évaluation des besoins, la période pendant laquelle le gouvernement ou l'institution pouvait détacher ses agents, et quelquefois des fonds disponibles.

Le succès de ce programme est attesté par le grand nombre de requêtes que le Service reçoit, mais le succès mesuré de cette façon ne signifie pas seulement qu'il y a un besoin fortement ressenti de cette formation. Le succès est dû, dans une large mesure, au groupe d'experts qui ont été attirés par l'idée du programme lui-même. La plupart d'entre eux ont une éducation universitaire supérieure, quelques-uns sont professeurs à temps plein, et tous ont une expérience pratique du travail de préparation et d'évaluation d'études de faisabilité. Ces experts garantissent le niveau élevé de qualité de l'expérience fournie à nos partenaires des pays en développement. En même temps ils nous informent sur les problèmes et besoins des pays où ils ont été affectés. Ce type d'information en retour est utilisé pour améliorer notre programme et pour l'adapter aux besoins et au niveau de l'expertise nationale dans la préparation des études de pré-investissement.



A fin 1988 26 séminaires étaient en projet et en recherche de financement, dont 8 pour l'Afrique.

Ces stages de formation étaient en général des stages complets en ce sens qu'ils traitaient de tous les aspects d'une étude de pré-investissement industriel et couvraient l'industrie en général.

Pour l'année 1989 en particulier, 30 séminaires de formation nationaux, régionaux et internationaux ont rassemblé plus de 500 professionnels d'institutions et banques de développement, de ministères et de firmes de consultants.

Un programme de coopération inter-universitaire sur la préparation et l'évaluation de projets s'est développé et comprend des universités et instituts spécialisés à Alger, Belgrade, Bradford, Delft, Eindhoven, Hambourg, Helsinki, Varsovie et Zagreb. Des aménagements similaires sont en cours avec des Universités aux Etats-Unis, en France et en URSS.

A l'heure actuelle IO/FEAS réalise une moyenne d'environ 20 séminaires de formation différents chaque année aux niveaux national, régional et interregional. Quelques-uns des séminaires internationaux ont déjà acquis une excellente réputation et FEAS est confronté à un flux important de candidats pour un nombre limité de places disponibles. Par exemple pour l'atelier organisé par l'Institut de Recherche Economique de Hambourg en 1988 il y avait plus de 160 candidatures pour 20 places disponibles. Il en va de même pour l'atelier proposé par l'Ecole Centrale de Planification et de Statistiques de Varsovie où il y avait 140 candidats pour 25 places.

#### Formation dispensée par d'autres institutions

A titre complémentaire il est utile de mentionner la formation à la préparation ou à l'évaluation de projets industriels, dispensée par d'autres institutions. Parmi elles, et sans que cette liste soit limitative:

- la Banque Mondiale (Institut de Développement Economique)
- la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE avec le CEFEB)
- le Centre de Développement Industriel (CDI - Bruxelles)
- l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT - Ecole Internationale de Bordeaux)
- l'Institut Sous-Régional Multisectoriel de Technologie Appliquée de Planification et d'Evaluation de Projets (ISTA) au Gabon

#### 1.1.5. Séminaires de formation COMFAR

Le lancement de la mise en oeuvre du logiciel COMFAR dès 1984 a entraîné de nouveaux besoins de formation du fait que ce modèle informatique était un outil nouveau pour de nombreux analystes de projets des pays en développement comme de pays industrialisés. L'ONUDI ne pouvait donc se borner à diffuser son nouveau progiciel et une formation préliminaire à l'utilisation des micro-ordinateurs et à ce logiciel spécialisé était nécessaire.



Le large essor des applications de COMFAR tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés (plus de 300 installations dans le monde à la fin 1988) a entraîné de nouveaux besoins pour des programmes de formation offerts par ID/FEAS, en faveur des applications du COMFAR. A l'heure actuelle, environ 50 % des programmes de formation demandés par les gouvernements et les banques de développement concernent les applications de COMFAR à l'évaluation financière et économique des études de pré-investissement.

Les premiers séminaires ont eu lieu en 1985, et de 1985 à 1988 42 séminaires ont eu lieu, réunissant 555 participants. L'Afrique a bénéficié de 18 séminaires réunissant 211 participants.

A fin 1988 17 séminaires de formation COMFAR étaient en projet et en attente de financement, dont 8 pour l'Afrique.

## 1.2. Expérience acquise, progrès réalisés et efforts encore nécessaires

Après avoir passé en revue les activités de l'ONUDI durant les dix dernières années en matière de préparation et d'évaluation d'études de pré-investissement, l'important est d'essayer maintenant d'en tirer les conclusions, de juger l'expérience acquise, d'évaluer les progrès réalisés et d'estimer les efforts encore nécessaires pour améliorer sans cesse les capacités nationales et régionales d'études ainsi que le niveau des études de pré-investissement exécutées.

Cet exercice se révèle plus difficile que la revue, faute d'une enquête détaillée et objective dans les divers pays, et aussi parce qu'il est plus subjectif.

Nous essaierons successivement de voir:

- l'expérience tirée des séminaires de formation
- les résultats de l'assistance technique au niveau des analystes de projets
- les résultats de l'assistance technique au niveau des organismes chargés d'études de pré-investissement industriel
- les résultats au niveau des études de projets industriels

### 1.2.1. Expérience tirée des séminaires de formation

L'analyse des rapports des Séminaires tenus ces dix dernières années laisse une impression nettement positive.

On note un grand intérêt des participants, qui se traduit par une bonne assiduité (près de 85% en moyenne).



Du côté des insuffisances et faiblesses de ces institutions, il faut relever essentiellement:

- un fonctionnement souvent trop rigide et trop bureaucratique
- un gestion insuffisante
- un personnel de qualification inégale et pas toujours au niveau des tâches à exécuter
- un niveau de qualité, donc de faisabilité, des études encore trop faible et qui n'attire pas la confiance des investisseurs.

Quelles sont les causes des faiblesses de ces organismes?

Il semble qu'on puisse incriminer principalement le caractère statutaire de l'Institution, qui est assez généralement le Statut de la fonction publique. Ce statut entraîne à lui seul comme conséquence toutes les faiblesses suivantes:

- manque d'autonomie de gestion
- manque ou insuffisance du budget de fonctionnement
- nominations politiques de l'encadrement
- personnel détaché de la fonction publique, donc de qualification inadéquate et sans l'expérience spécifique nécessaire
- personnel mal rémunéré et donc peu motivé, toutes ces faiblesses entraînant la méfiance des entrepreneurs privés

A cette cause statutaire, on peut ajouter d'autres raisons:

- le personnel de qualité, une fois formé, quitte souvent l'institution pour une autre administration ou pour offrir ses services au secteur privé
- certaines institutions se sont trop reposées sur le travail opérationnel réalisé par l'assistance technique et n'ont pas su, une fois l'assistance terminée et partie, maintenir le rythme et le niveau de qualité. Certaines se sont même carrément écroulées une fois l'assistance terminée. C'est ainsi qu'on sous-estime souvent le rôle des experts et consultants expatriés dans la marche des institutions de développement. Le voeu des gouvernements et du PNUD est naturellement de limiter cette assistance technique dans le temps. Aussi les documents de projets posent-ils comme principe qu'après 3 à 5 ans les experts et consultants ont formé leurs collègues de contrepartie, transmis leur savoir et qu'ils peuvent s'en aller. Mais la pratique rappelle cruellement que l'expérience se transmet difficilement et lentement, et qu'une fois la démonstration effectuée, il reste à celui qui reçoit à faire ses propres expériences et erreurs. Cette période devrait se dérouler de préférence en présence d'experts qui pourront accompagner et assister cette prise en mains progressive, et aider à corriger les erreurs.



#### 1.2.4. Résultats au niveau des études de projets industriels

Il est certain que de plus en plus d'études de pré-investissement sont réalisées localement par les analystes de projet des institutions de développement ou de promotion. Et ces études ne sont plus les maigres fascicules de quelques pages des débuts.

La qualité des études n'a cependant pas encore atteint un niveau suffisant pour inspirer la confiance, attirer des investisseurs privés et servir de base solide à la prise de décision. Autrement dit, elle est encore insuffisante pour pouvoir "vendre" les études, aux sens à la fois intellectuel et financier, et sur le plan financier permettre à ces institutions d'être autosuffisantes.

La faiblesse des études réside souvent dans l'insuffisance des études de marché qui ne sont trop fréquemment que des suppositions ou des estimations peu fondées et trop optimistes, donnant par conséquent une image trop optimiste des perspectives des projets. Une autre faiblesse est la sous-estimation fréquente des besoins en fonds de roulement.

Par ailleurs on rencontre fréquemment des études sommaires et incomplètes qui ne sont encore trop souvent effectuées que pour obtenir les avantages du Code des Investissements et non pour servir de base de décision.

## II. PRESENTATION DES DERNIERS TRAVAUX ET DEVELOPPEMENTS DE L'ONUDI DANS LE DOMAINE DES METHODOLOGIES DE PREPARATION ET D'EVALUATION DES ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT

L'ONUDI est consciente que des outils méthodologiques ne peuvent rester figés mais doivent évoluer et s'adapter en fonction de l'expérience acquise, de l'évolution des méthodes de gestion disponibles ainsi que du niveau de développement atteint par les pays partenaires. C'est pourquoi le Service des Etudes de Faisabilité s'est attaché dès la parution du Manuel à la fois à maintenir à jour ses outils, et d'autre part à concevoir et mettre au point des instruments nouveaux.

Nous passons brièvement en revue ci-dessous les développements poursuivis par IO/FEAS.

### 2.1. Mise à jour et extension du Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle

Publié à l'origine en anglais, puis traduit ensuite en espagnol et en français, le manuel a été au total publié en 16 langues et diffusé à plus de 120 000 exemplaires.

Une édition révisée a été préparée et sera très prochainement publiée. Cette nouvelle édition tient compte des suggestions et observations reçues des utilisateurs du Manuel dans les pays en développement et les pays industrialisés, ainsi que de la vaste expérience acquise grâce aux plusieurs centaines d'études de pré-investissement réalisées par l'ONUDI.



La deuxième édition se propose de mettre davantage l'accent sur un certain nombre de points tels que les stratégies de commercialisation, les études de marché, l'acquisition et le transfert de technologie, la planification de l'environnement, ou l'analyse financière assistée par ordinateur.

## 2.2. Le COMFAR. Evolution. Addition du GRAFIX et de l'Analyse Economique Coûts-Avantages (AECA)

Depuis sa mise au point et son lancement en 1983, en version anglaise, COMFAR a subi des améliorations et des extensions incessantes et importantes, nécessitant des augmentations successives de la capacité de traitement et de mémoire des ordinateurs utilisés.

Les commentaires et les suggestions des utilisateurs du COMFAR ainsi que les augmentations de capacités des nouveaux ordinateurs personnels ont été pris en considération dans l'élaboration de la nouvelle génération COMFAR qui doit être terminée dans le courant de l'année 1989.

Le progiciel COMFAR 1.0 a été publié pour la première fois en mai 1983.

COMFAR 1.1, adapté pour les micro-ordinateurs Apple III et IBM PC/XT en novembre 1984, comportait une extension des modules financiers et des modules de coûts de production, ainsi que plusieurs modifications mineures mais utiles. L'interface utilisateur/COMFAR avait été simplifiée et les temps de calcul étaient considérablement réduits.

COMFAR 2.0 était une version mise à jour et multilingue de COMFAR 1.1, pouvant également être employée sur tous les ordinateurs intégralement compatibles avec les IBM PC/XT (c'est à dire compatibles avec le dispositif IBM ROM/BIOS et utilisant le système d'exploitation MS.DOS 2.1).

COMFAR 2.1, dernière version disponible, présente au choix des dialogues et des rapports en 7 langues possibles.

Enfin un module graphique (GRAFIX) et un module d'analyse économique des coûts-avantages du point de vue de la collectivité nationale ont été ajoutés.

Le module graphique GRAFIX de COMFAR a été conçu pour faciliter l'évaluation financière et économique des projets d'investissements industriels. Il fait apparaître, sur l'écran ou sous forme imprimée, des tableaux graphiques normalisés qui présentent:

- les flux de trésorerie annuels nets (financiers et économiques)
- les flux de trésorerie cumulés
- les valeurs actualisées des flux de trésorerie
- la sensibilité du taux de rentabilité interne
- l'analyse du seuil de rentabilité



- les ratios du service de la dette
- les ratios d'endettement
- les ratios de couverture des coûts fixes
- la structure des coûts de production et des ventes
- les ratios de rentabilité
- la structure de la valeur ajoutée

COMFAR GRAFIX consiste en une série de 26 tableaux, dont 12 permettent une analyse interactive de la sensibilité des certaines variables telles que les prix de vente, les volumes de production et des ventes, les coûts variables d'exploitation, les coûts fixes d'exploitation, les coûts totaux d'exploitation, les coûts financiers, les coûts initiaux d'investissement.

Enfin, le module d'Analyse Economique Coûts-Avantages (AECA) a été ajouté. Ce module s'inspire principalement des méthodologies exposées dans le "Guide pratique de l'ONUDI pour l'examen des projets, analyse des coûts-avantages du point de vue de la collectivité dans les pays en développement" (ID/SER.H/3) et dans le "Manuel de l'ONUDI pour l'évaluation des projets industriels" (ID/244).

Ces deux manuels, dont les méthodes ont été largement acceptées et appliquées, ont en quelque sorte fixé des normes pour l'évaluation économique des projets.

Le module AECA calcule donc la valeur actuelle nette du projet et son taux de rentabilité interne économique, après qu'on ait procédé à des ajustements préliminaires des prix et des taux de change.

Le module détermine aussi:

- le test d'efficacité absolue, en appliquant le critère de la valeur ajoutée
- l'effet net sur les ressources en devises
- la répartition de la valeur ajoutée nationale

En 1988, le nombre de licenciés COMFAR a dépassé 300, répartis dans plus de 100 pays. COMFAR a été choisi par l'URSS pour être son logiciel de base dans ses négociations de joint-ventures.



### 2.3. Evaluation économique par la méthode des effets

Le Service des Etudes de Faisabilité Industrielle est en train de préparer un nouvel outil d'évaluation économique des projets industriels en mettant au point un document méthodologique sur l'évaluation économique par la méthode des effets, mise à jour de la méthode initialement publiée dans les années 1960.

### 2.4. Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle adapté aux petites et moyennes entreprises

Enfin le Service IO/FEAS devrait être à même de mettre en chantier en 1989, et de mener à bien, après une longue recherche de financement, la préparation d'un manuel plus simple et adapté aux petites et moyennes entreprises.

## III. PRESENTATION DES NOUVELLES APPLICATIONS DES METHODOLOGIES ONUDI DE PREPARATION ET D'EVALUATION DES ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT DANS LE CADRE DE LA SITUATION ECONOMIQUE ACTUELLE DU CONTINENT AFRICAIN

La situation économique présente de l'Afrique a exigé de l'ONUDI qu'elle puisse apporter des réponses appropriées à un certain nombre de besoins pressants et nouveaux. IO/FEAS a ainsi élargi ses concepts méthodologiques à quelques secteurs nouveaux.

Nous donnons brièvement ci-dessous et à titre indicatif quelques exemples.

### 3.1. Etudes de réhabilitation et de restructuration

Un nombre croissant d'entreprises industrielles de pays en développement sont loin de fonctionner à plein rendement. Certaines ne fonctionnent que très partiellement, et souvent en dessous du seuil de rentabilité. D'autres ont complètement cessé de fonctionner depuis déjà nombre d'années.

Le Service des Etudes de Faisabilité a de plus en plus participé au programme de l'ONUDI pour la modernisation des entreprises industrielles et a mis au point un concept multidisciplinaire d'évaluation préliminaire qui couvre des éléments tels que l'analyse financière, la commercialisation, la conception des produits, la qualification et la gestion de la main-d'oeuvre, l'ingénierie et la technologie, le matériel, la maintenance, le contrôle de la qualité ainsi que les effets socio-économiques et les incidences sur l'environnement. Cette évaluation préliminaire sert de base pour fournir une assistance complémentaire en profondeur.

Le même concept s'applique aux études de restructuration d'entreprises dont le fonctionnement est déficient et dont la structure devenue inadéquate nécessite des remaniements en profondeur.



### 3.2. Privatisations

Dans un certain nombre de pays africains, l'Etat a été amené, soit pour des raisons d'idéologie politique, soit pour des raisons d'intérêt économique et national, les investisseurs privés faisant défaut, à prendre en charge la création et/ou la gestion d'entreprises industrielles. Beaucoup de ces décisions ont été prises lors des années relativement prospères de la décennie 1970. La récente crise économique internationale a brutalement rappelé certains Gouvernements aux réalités économiques et leur à montre qu'ils n'avaient pas les capacités ni les moyens financiers nécessaires pour gérer efficacement ces entreprises.

De nombreux Etats se sont donc engagés dans un programme de privatisation entraînant à la fois une réorganisation de l'entreprise et un réaménagement de sa structure financière. Les mêmes concepts et méthodes de l'ONUDI permettent, à partir d'un diagnostic préliminaire et d'un programme d'action, d'en chiffrer les repercussions sur le compte prévisionnel d'exploitation et sur la rentabilité de l'entreprise, permettant des prises de décision et des négociations en toute connaissance de cause.

### 3.3. Protection de l'environnement

Une prise de conscience croissante est en train de se faire progressivement, même dans les pays en développement, à propos des conséquences néfastes et souvent graves de l'industrialisation sur l'environnement. Dans certains pays industrialisés les dégâts sont déjà importants et les coûts de protection beaucoup plus élevés qu'ils ne l'auraient été s'ils avaient été initialement prévus.

L'ONUDI s'associe naturellement à l'action internationale pour la protection de l'environnement et introduit cette notion dans ses outils méthodologiques. Comme indiqué au paragraphe 2.1, la nouvelle édition du Manuel des Etudes de Faisabilité fait intervenir ce nouveau facteur et IO/FEAS s'est préoccupé d'ajouter dans l'étude des facteurs et coûts d'investissement les éléments propres à la protection de l'environnement.

### 3.4. Infrastructures physiques nécessaires au développement industriel

De la même manière, le Service des Etudes de Faisabilité a voulu élargir le domaine d'intervention de sa méthodologie d'études de faisabilité en l'appliquant, et pour cela en l'adaptant, aux investissements en infrastructures physiques nécessaires au développement industriel.

Ce nouveau développement inclut en particulier les investissements en réseaux et moyens de transport, en production et distribution d'énergie, en systèmes d'adduction d'eau, etc.



#### 4. CONCLUSIONS. SUGGESTIONS POUR UN PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES DE PREPARATION ET D'EVALUATION DES ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT

Après avoir fait le bilan de l'expérience réalisée ces dix dernières années et du stade d'avancement atteint, puis avoir situé les forces et faiblesses de l'Afrique en matière de préparation et d'évaluation des études de pré-investissement, essayons maintenant de construire pour l'avenir et de tirer de ces enseignements un programme de renforcement des capacités nationales.

On peut envisager ce programme sous divers angles, et utiliser différents moyens pour y parvenir.

Les éléments présentés ci-dessous ne prétendent pas être exhaustifs, et ne sont que des éléments de réflexion destinés à amorcer une discussion plus générale et plus fructueuse.

##### 4.1. Formation

Considérant que la richesse principale d'un pays et son atout essentiel pour le développement résident dans les ressources humaines, le premier effort doit porter encore et toujours sur la formation, pour élever progressivement le niveau de qualification et d'expérience de ceux qui doivent conduire et accompagner le développement, et en particulier de ceux qui sont chargés des études de projets industriels.

##### 4.1.1. Recensement des besoins de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels

Avant de préconiser quelque programme de formation que ce soit, il serait d'abord nécessaire de faire le point de la situation existante, d'évaluer pour chaque pays et chaque sous-région quels sont les besoins en personnel et qualifications, de recenser quelles sont les compétences existantes, comment et où elles ont été formées, où elles sont utilisées, etc. En bref il y aurait pour chaque pays une étude à faire, un recensement des besoins de formation aux méthodes de développement industriel, domaine plus large et qui englobe la préparation des études de faisabilité. En plus il faudrait faire en même temps une évaluation de la formation effectuée jusqu'ici.

La formation, qu'elle concerne la préparation des études de faisabilité ou toute autre composante de la promotion industrielle, s'effectue presque toujours de façon ponctuelle et "opportuniste" pourrait-on dire, au coup par coup, en fonction des propositions qui sont faites soit par les organisations internationales (Banque Mondiale, BIT, FED, ONUDI, etc.), soit par les diverses coopérations bilatérales. Ce qui fait qu'il n'y a généralement ni plan ni vue d'ensemble, que les stagiaires sont choisis en fonction de leur disponibilité du moment et pas toujours en fonction de leurs besoins réels. L'affectation ultérieure des stagiaires ne tient pas toujours compte non plus de leur formation récente, ce qui entraîne des gachis et des déperditions importantes.



Enfin, étant donné les efforts importants de formation effectués depuis 20 ans, et dont on ne retrouve pas toujours la traduction concrète sur le terrain dans les pays concernés, on peut se poser la question: que sont donc devenus les recipiendaires de cette formation, et à quoi celle-ci leur a-t-elle servi?

C'est pourquoi il est recommandé, pour chaque pays, d'effectuer une étude qui ferait le bilan de l'expérience de formation depuis deux décennies dans le domaine de la promotion industrielle, et recenserait les besoins de formation encore à couvrir, en particulier en matière de préparation et d'évaluation de projets industriels.

#### 4.1.2. Renforcement de la formation par l'organisation de séminaires, voyages d'études ou stages

Sans attendre les résultats d'un tel recensement, il apparaît malheureusement évident que les besoins de formation sont encore très importants en matière de préparation d'études de faisabilité industrielle. Il y a donc lieu de renforcer la formation dans ce domaine.

En fait, les méthodologies, et particulièrement la méthodologie ONUDI, existent, les matériaux d'enseignement et de formation sont disponibles, même sur place. Mais ce qui est nécessaire au perfectionnement des analystes de projet, ce n'est pas tant une accumulation d'un savoir-faire, qu'un comportement, et la pratique de bonnes méthodes et de bonnes habitudes de travail.

Cette acquisition de savoir-faire pourra s'obtenir:

- Par des séminaires

Mais ces séminaires ne devront pas être des séminaires théoriques où le stagiaire se borne à écouter passivement des exposés et conférences. Ils devront au contraire être des séminaires très pratiques basés essentiellement sur des études de cas et des travaux pratiques.

- Par des voyages d'études

Un voyage d'études bien conçu et bien préparé peut être très utile, en permettant au stagiaire de visiter, dans un ou plusieurs pays, une ou plusieurs institutions similaires à celle dans laquelle il travaille, de voir leur organisation ainsi que la manière dont ils ont répondu aux problèmes posés. Les organismes à visiter devraient être situés soit dans des pays ayant déjà atteint un stade plus avancé de développement industriel, soit dans des pays industrialisés.

Mais l'inconvénient de ces voyages d'études est leur coût, ainsi que la tendance de trop de stagiaires à les transformer en voyages de tourisme.

- Par des stages pratiques



On peut aussi organiser des stages, non pas de formation théorique, car comme nous l'avons déjà vu ce n'est pas ce dont les cadres africains ont le plus besoin, mais des stages pratiques d'une durée de 1 à 3 mois, où l'analyste placé au sein d'une institution similaire d'un pays en développement plus avancé, ou d'un pays industrialisé, acquerrait le comportement et le savoir-faire qui lui manquent. Là encore, de tels stages doivent être bien conçus, bien préparés et bien mis en oeuvre pour être efficaces.

Il est donc souhaitable d'effectuer, en matière de formation à la préparation d'études de faisabilité, une évaluation des besoins puis d'établir un programme de formation, ou tout au moins un plan estimatif.

#### 4.2. Renforcement des organismes chargés d'études de projets industriels ainsi que des Banques de développement

Avoir un personnel formé et compétent est une première chose importante, mais si les organismes et institutions qui les emploient sont faibles, et si leurs cadres ne sont pas placés dans de bonnes conditions de travail, cet effort de formation restera sans résultats concrets.

##### 4.2.1. Besoins d'amélioration des organismes et institutions chargés de la préparation d'études de pré-investissement industriel

L'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité de ces organismes résidera dans le traitement de leurs faiblesses principales telles qu'elles ont été décrites dans le paragraphe 1.2.3. Et les mesures à prendre devront porter sur:

- leur statut
- leur structure et leur organisation
- le personnel dirigeant
- les cadres
- les méthodes de gestion

##### 4.2.1.1. Statut

Tous ces organismes ont été créés pour répondre à un problème et à des besoins. Mais il ne suffit pas de créer un organe pour que le problème soit résolu pour autant. Dans de trop nombreux cas on a oublié de vérifier si l'organe créé était adapté aux besoins auxquels il devait répondre et si en particulier ses moyens d'action étaient en proportion des tâches à accomplir.

Nous avons vu précédemment que, très fréquemment, le statut de caractère public de l'institution ne lui permettait pas de remplir convenablement ses tâches, à la fois par manque d'autonomie de gestion, manque d'autonomie financière, manque de moyens matériels et financiers, et insuffisances du personnel dirigeant et des cadres.



Il n'est toutefois pas facile de repérer ces expertises, surtout quand on en a besoin rapidement. Aussi peut-on recommander dans chaque pays, au niveau de l'institution principale chargée du développement industriel ou des études de pré-investissement, l'établissement d'un recensement des experts nationaux dans les différentes disciplines du développement industriel (y compris les agro-industries) et la constitution d'un fichier national de ces experts, mentionnant leur spécialité, leur formation, leur expérience et leur lieu actuel de travail.

On peut suggérer, pour effectuer un tel recensement, effectuer une enquête:  
auprès des principales entreprises industrielles, agro-industrielles, commerciales et de services du pays;  
auprès des ministères, administrations et offices techniques;  
auprès des Ministères ou Institutions disposant de statistique sur les cadres nationaux envoyés en formation à l'étranger.

Il pourrait en outre y avoir intercommunication entre ces divers fichiers, d'un pays à l'autre, de manière à constituer un réseau africain d'experts nationaux et sous-régionaux.

#### 4.3.2. Création de bureaux d'études nationaux et sous-régionaux

Ayant identifié et recensé les expertises nationales, il conviendrait d'encourager et de promouvoir la création et le développement de bureaux d'études de projets nationaux ou sous-régionaux. Ces bureaux d'études pourraient être associés à des bureaux de consultants étrangers, à la fois pour l'expertise dont ils ne disposeraient pas et comme support jusqu'à ce qu'ils atteignent une force suffisante. De structure légère ils pourraient être très compétitifs vis-à-vis des bureaux de consultants étrangers et devraient progressivement prendre une place croissante sur le marché des études de pré-investissement.

L'ONUDI s'est efforcée, ces dernières années, d'utiliser chaque fois que possible l'expertise nationale africaine pour les études de faisabilité. Cette utilisation s'est révélée parfois difficile, pour des raisons de responsabilité d'ensemble de l'étude, et d'harmonisation au sein de l'équipe d'études.

#### 4.4. Développement et renforcement des études de pré-investissement

Le développement industriel de l'Afrique reste en cours et a encore un long chemin à parcourir avant que les divers pays n'aient atteint un stade sensible d'industrialisation. C'est à dire que de nombreuses industries sont encore à créer et qu'il y aura dans les années à venir de nombreuses autres études de faisabilité à faire. Le passé a montré de manière cruelle comment l'insuffisance d'études préalables entraînait des erreurs lourdes de conséquences, qui grèvent l'avenir de beaucoup de pays africains.

Il faut donc renforcer le sérieux des études de pré-investissement, de façon à limiter les choix malheureux.

S'il importe pour chaque Etat ou chaque institution d'avoir un "portefeuille" de projets ou d'idées de projets, il importe aussi de ne pas lancer d'études de faisabilité sur des idées trop vagues, et surtout sans qu'on dispose d'un promoteur intéressé, et qui le prouve concrètement, et sans aussi qu'on dispose d'une probabilité élevée de financement du projet. Une étude de faisabilité ne doit pas se faire "pour voir" mais parce que l'on a de bonnes raisons de penser qu'un investissement profitable est possible et qu'on veut préciser les conditions de cette profitabilité.



**CONCLUSION**

=====

Nous sommes arrivés au terme de ce rapide survol, qui n'avait comme ambition non pas de traiter le problème de manière complète, mais simplement d'être un exposé introductif, de présenter le problème et d'esquisser quelques axes de réflexion. Ces éléments serviront de base aux discussions générales de l'atelier, dont les suggestions qui auront été exprimées viendront enrichir et étoffer les conclusions.

Quant à elle l'ONUDI, dont c'est la mission d'aider les pays en développement à réaliser leur développement industriel, elle reste à leur disposition pour définir avec eux et mettre en oeuvre les programmes d'assistance nécessaires.



PROJETS DE PREPARATION ET EVALUATION D'ETUDES DE FAISABILITE EN AFRIQUE, GERES PAR LE  
SERVICE DES ETUDES DE FAISABILITE DE L'ONUDI (IO/FEAS)

P A Y S	No. PROJET	T I T R E	DUREE	DATES D'EXECUTION
<u>Afrique francophone</u>				
Algérie	* DP ALG 86 019	Assistance à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) dans l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation et de sélection des projets d'investissement	2 ans	En cours - Commencé 1986
Algérie	* DP ALG 86 021	Etudes de pré-investissement et promotion de projets industriels à l'EDIL	2 ans	Commencé en 1987
Algérie	* DP ALG 86 022	Développement et promotion des industries de loisirs à l'entreprise nationale DEJIMAS (Ministère des Industries légères)	15 mois	Commencé en 1987
Cameroun	* DP CMR 87 001	Etudes, expertises et conseils d'appui à la mise en oeuvre du Plan Directeur d'Industrialisation	3 ans	Commencé en 1989
Comoros	SI COI 79 803	Conseiller technique pour les projets industriels	6 mois	1980
Congo	* DP PRC 79 004 DP PRC 83 007	Assistance à la mise en place du Bureau Central d'Expertise et d'Evaluation des Projets d'Investissement (CEPI)	En cours	De 10 80 à 3 84 Commencé en 1986
Djibouti	SI DJI 80 801	Unité d'études industrielles	18 mois	6 80 à 4 82
Djibouti	* DP DJI 86 014	Renforcement du développement et de la promotion industrielle	2 ans	Commencé en 1987
Gabon	DP GAB 78 005	Etudes de faisabilité d'industries de trans-formation	3 ans	11 79 à 12 82

\* = projet en cours



P A Y S	No. PROJET	T I T R E	DUREE	DATES D'EXECUTION
Madagascar	* DP MAG 82 010	Etudes de pré-investissement pour le développement industriel	6 ans	Commencé en 1983 En cours
Mali	DP MLI 76 002	Assistance au Centre d'Etudes et de Promotion Industrielle (CEPI)	6 ans	4 75 à 12 77 1 78 à 4 84
Mauritanie	DP MAU 79 007	Etudes de faisabilité de projets industriels	2 ans	11 79 à 3 82
Niger-Nigéria	DP RAF 77 020	Assistance à la Commission Mixte de Coopération Economique Niger-Nigéria	6 ans	Commencé en 1983
Nigeria	* DP ZAI 81 015	Mise en place et fonctionnement de la Zone Franche d'Inga (ZOFI)	6 ans	Commencé en 1983
Afrique anglophone et lusophone				
Angola	* DP ANG 85 003	Etablissement d'un Service de Préparation et d'Analyse des Projets Industriels	2 ans	Commencé en 1989
Botswana	* DP BOT 85 002	Assistance au Service de Recherche de Projets	2 ans	Commencé en 1986
Ethiopie	DP ETH 80 005 DP ETH 84 005	Assistance à l'Agence d'Etude de Projets de Développement (DPSA)	3 ans 4 ans	1981 à 1984 Commencé 10 84
Ethiopie	* DP ETH 83 001	Service de Projets Industriels (IPS)	4 ans	Commencé en 1983
Ethiopie	* DP ETH 84 001	Centre Ethiope de Technologie		Commencé en 1986
Ethiopie	* DP ETH 85 004	Développement d'un portefeuille d'études d'opportunités industrielles		Commencé en 1986
Ethiopie	* DP ETH 86 017	Assistance à la planification centrale des projets	2 ans	Commencé en 1987
Ghana	* DP CHA 87 026	Unité d'analyse de faisabilité pour des études de pré-investissement	18 mois	Commencé en 1989