

Avant-Propos	1
Introduction Générale	1 bis

Première Partie:

Méthodologie de la planification	2
Chapitre I : L'élaboration du Plan	5
Section 1 : Analyse de la situation	5
Section 2 : Orientations générales	8
Section 3 : Les Objectifs	11
Section 4 : Les Projets	17
Chapitre II: L'exécution du Plan	17
Section 1 : Organisation administrative pour le développement	17
Section 2 : Moyens d'intervention de la Puissance Publique	21
Section 3 : Financement des projets	30
Section 4 : Investissement-travail	37
Section 5 : Contrôle de l'exécution des projets	39

Deuxième Partie:

Méthodes d'étude et d'évaluation des projets de développement	41
Chapitre I : Approche théorique	41
Section 1 : Définition	41
Section 2 : Données générales	42
Section 3 : Principales étapes de l'analyse des projets d'investissement	47
§ 1 Identification des projets d'investissement	47
§ 2 Préparation des projets d'investissement	47
§ 3 Evaluation des projets d'investissement	51
A. Evaluation financière et examen de la rentabilité du point de vue de l'entreprise	51
B. Evaluation économique et examen de la rentabilité du point de vue de la collectivité	52
C. Analyse de sensibilité et analyse des risques	53
§ 4 Décision	54
§ 5 Etudes détaillées et réalisation des investissements	54
§ 6 Contrôle des opérations par le commissaire aux comptes	56
A. Méthodes de contrôle	
B. Principaux contrôles à effectuer	59

Chapitre II: Etude de cas	66
Section 1 : Idée de projet et problèmes à résoudre	66
Section 2 : Présentation d'ensemble du projet	66
§ 1 Production envisagée et marché des tissus "denim" et "Jean"	66
§ 2 Renseignements techniques	68
§ 3 Aspects institutionnels et fiscaux	69
§ 4 Aspects commerciaux	69
§ 5 Calculs à faire	70
A. Détermination du volume de production jusqu'à la période de croisière	70
B. Calcul des échéanciers de paiement d'intérêts et de remboursements sur les emprunts qui financent la tranche A	72
C. Calcul des échéanciers de paiements d'intérêts et de remboursements sur les emprunts qui financeront la tranche B	76
D. Calcul du montant global des investissements et du fonds de roulement pour chacune des tranches A et B	81
E. Comptes d'exploitation de l'entreprise	87
F. Détermination du bénéfice net de l'entreprise	99
Section 3 : Etude de la rentabilité financière du projet	104
§ 1 Notions sommaires sur l'actualisation, le bénéfice actualisé, le taux de rentabilité interne et le temps de récupération	105
§ 2 Calcul de la rentabilité financière	108
A. Rentabilité pour les actionnaires	108
B. Rentabilité des fonds propres	110
C. Rentabilité financière globale	113
§ 3 Tests de sensibilité	116
A. Diminution du prix de vente de 10%	117
B. Augmentation de 10% des dépenses d'exploitation	119
C. Commentaires	121
D. Ratios économiques et financiers	121
Section 4 : Etude de la rentabilité économique du projet	122
§ 1 Rappel des éléments du problème	122
§ 2 Analyse de la rentabilité économique du projet	124

A. Rentabilité économique globale	124
B. Calcul des effets du projet pour la collectivité	135
Section 5 : Conclusion	149
Troisième Partie :	
Le planification du développement au Rwanda	151
Chapitre I : Le Plan décennal 1950 - 1959	152
Section 1 : La population et ses besoins	153
§ 1 Situation de départ	154
§ 2 Programme décennal	163
Section 2 : Le développement des services publics	168
§ 1 Les transports	168
§ 2 L'urbanisme	169
§ 3 L'entreposage et la conservation des produits	171
Section 3 : Le développement de la production végétale et animale	172
§ 1 La production végétale	172
§ 2 La production animale	
Section 4 : Le développement minier, industriel et commercial	176
§ 1 Le développement minier	176
§ 2 Le développement industriel et commercial	177
Section 5 : Le développement de la recherche scientifique	180
§ 1 L'IRSAC et le Plan décennal	180
§ 2 L'INEAC et le Plan décennal	180
Section 6 : Les moyens de réalisation	181
Chapitre II : Le Plan Intérimaire d'Urgence 1966-1970	182
Section 1 : Etudes sectorielles	182
§ 1 Agriculture	182
§ 2 Elevage	186
§ 3 Mines	186
§ 4 Industrie et artisanat	186
§ 5 Services	187
§ 6 Tourisme	187
§ 7 Infrastructure routière	188
§ 8 Aéronautique et météorologie	188
§ 9 Energie	189
§ 10 Postes et télécommunications	189
§ 11 Santé et affaires sociales	190

§ 12 Enseignement	190
§ 13 Urbanisme et habitat	191
§ 14 Infrastructure administrative et de souveraineté	191
Section 2 = Etude synthétique	192
§ 1 commerce extérieur	192
§ 2 Monnaie et finances	192
§ 3 Réforme administrative	195
§ 4 Effets sur le Produit Intérieur Brut	195
§ 5 Investissements	195
Chapitre III: Le Deuxième Plan de Développement économique, social et culturel 1977-1981	196
Section 1 : Les quatre missions du Plan	196
Section 2 : Objectifs sectoriels	196
§ 1 Le développement rural	196
§ 2 Le développement industriel, artisanal et minier	199
§ 3 Le développement du commerce et des services	201
§ 4 Le développement des infrastructures	203
§ 5 Le développement social, culturel et administratif	204
Section 3 : La réalisation du Plan	206
§ 1 Les performances attendues	206
§ 2 Le financement du Plan	206
§ 3 Politique financière pour la période du Plan	207
§ 4 La programmation triennale des investissements publics	208
Conclusion Générale	209
Documentation de base	210

Avant - Propos.-

Le présent document développe des principes, opinions et cas enseignés aux élèves-instructeurs du Service Civique de la Jeunesse (dépendant du Ministère de la Défense Nationale) depuis 1974 c.à.d. depuis la 3eme session des instructeurs de la Jeunesse.

La rédaction d'un cours a été rendue nécessaire par la prolongation de la scolarité : 3 mois de théorie pour la 3eme session, 8 mois pour la 4eme session et 12 mois pour la 5eme session.

Suivant le programme du Centre de formation du Service Civique de la Jeunesse, il est dispensé un cours de Planification distinct du cours sur l'étude des projets. Mais comme la planification du développement se traduit nécessairement à travers des projets de développement, ces deux cours ont été fondus en un seul qui permet de traiter de la méthodologie générale de la planification et des projets, et, simultanément, d'examiner un cas de présentation d'un projet (un complexe de filature tissage) et d'une expérience de planification (la planification au Rwanda).

Le contenu du cours paraîtra, sans doute, trop ardu et exagérément développé eu égard au niveau et aux besoins des bénéficiaires. Cette inquiétude s'estompera lorsqu'on saura que d'une part, il est difficile en 150 heures de cours de se limiter à des propos vulgaires devant un auditoire de jeunes de 18 à 20 ans avides de connaître et qui s'interrogent sur les principes et opinions qu'on leur enseigne et que, d'autre part, la capacité de compréhension et d'absorption d'une telle génération est insoupçonnée.

Une raison supplémentaire^a motivé la rédaction de ce cours: le souci pour l'auteur de s'occuper à quelque chose d'utile pour une catégorie de ses compatriotes.

Naturellement, ce cours paraîtra sommaire à quelques érudits en matière de planification et d'évaluation des projets. Leur inquiétude s'estompera également en sachant qu'il ne s'adresse pas à eux et qu'il existe des manuels correspondant à leur niveau de connaissances.

Enfin, il faut bien reconnaître que la matière est difficilement réductible à une vulgarisation étendue sans en dénaturer la substance. En tout état de cause, un cours est fait pour être expliqué.

Introduction Générale:-

Quand j'avais votre âge, personne ne m'a parlé de "planification". Je n'ai appris cette matière qu'en dernière année de mes études de licence.

Vous, vous allez étudier la planification à l'âge de 18 ou 20 ans. Ceci est un signe de progrès.

Cependant, la planification est un sujet difficile à traiter surtout devant des jeunes, comme vous, qui n'ont pas des connaissances économiques approfondies. J'ai néanmoins l'espoir que, simultanément, le professeur d'économie vous donnera les notions de base qui vous permettront de comprendre le cours de planification que je souhaite par ailleurs ramener à des notions faciles à comprendre par des non spécialistes.

Qu'est-ce que d'abord la planification?

La planification est l'ensemble des techniques qui peuvent être utilisées pour faire un plan. Mais qu'est-ce qu'un plan? Quand un entrepreneur envisage de construire une maison, il lui faut un plan pour cette maison. Ce plan doit normalement comprendre tous les renseignements nécessaires à la réalisation d'une maison ayant des caractéristiques données: Superficie, configuration du terrain, mètre des murs, des pièces, des portes et fenêtres, portée et structure de la toiture, schéma des installations sanitaires et électriques, etc... Quand un cultivateur voit une saison finir ou commencer, il fait son plan de culture de façon à s'assurer la récolte la meilleure possible. Lorsqu'à la fin de la journée ou de la semaine, vous revoyez vos cours, vous faites un plan d'études pour partager les heures entre les différentes matières. En vous donnant ce cours, j'ai également un plan que je compte suivre. Un pays qui veut se développer doit également avoir un plan de développement qu'il entend plus ou moins suivre.

Ainsi, comme vous le voyez, vous faisiez déjà de la planification sans le savoir. Mais cela découle de l'intuition. Il s'agit maintenant de comprendre et d'expliquer l'idée. Qu'est-ce donc un plan de développement pour un pays comme le Rwanda? Un plan est un document (ou un ensemble de documents) qui contient et ajuste:

- des prévisions (analyse de la situation et modèles prévisionnels).
- des décisions de recherche de certains résultats (objectifs).
- des décisions d'exécution de certaines mesures estimées susceptibles de produire dans leur ensemble les résultats recherchés. Ces dernières décisions s'expriment dans les projets qui sont les instruments de l'exécution du plan.

Vous voyez donc que vos autorités ont eu raison d'intituler ce cours "Planification et étude de projets". En effet, une bonne planification doit déboucher sur l'identification et l'étude des projets à réaliser.

Ce processus logique guidera les étapes de ce cours: Dans un premier temps, nous étudierons les principales techniques de planification; dans un deuxième temps, nous apprendrons les méthodes d'étude et d'évaluation des projets à partir des cas concrets; enfin, nous examinerons la pratique de la planification au Rwanda.

P R E M I E R E

P A R T I E

M E T H O D O L O G I E D E L A P L A N I F I C A T I O N 4-

I. Définition: La Planification, au sens le plus large, peut être définie comme l'organisation de l'emploi des moyens disponibles pour en rechercher la plus grande efficacité en vue d'obtenir les résultats les plus rapides du développement global du pays.

A ce titre, la planification apparaît comme une opération de prévision, de sélection, de coordination et d'autorité.

a) Opération de prévision, la planification a pour mission de concevoir l'organisation de l'avenir plus ou moins prévisible.

A cette fin, il lui faut partir de la situation passée et présente, dégager les tendances et les problèmes, prévoir leur évolution ainsi que les problèmes susceptibles de surgir suite à des changements de situation.

b) Opération de sélection, la planification n'entend pas trouver des solutions à tous les problèmes de développement. D'abord les ressources (physiques, financières et humaines) sont toujours limitées. Ensuite, les tendances, les problèmes et leurs solutions possibles peuvent s'avérer divergents, voire contradictoires. Il faut donc établir des hiérarchies et des priorités.

c) Opération de coordination, la planification doit rassembler les efforts pour que dans tous les domaines du développement ils concourent à la réalisation des buts fixés. D'autre part, il faut éviter qu'une concentration trop exclusive sur les problèmes prioritaires n'entraîne des distorsions trop prononcées entre l'ensemble des secteurs de façon qu'apparaissent plus tard des problèmes subséquents qu'il sera parfois difficile de résoudre. Il faut donc ajuster et harmoniser les buts, coordonner les moyens d'action et répartir les ressources de façon à respecter un certain équilibre.

d) Opération d'autorité, la planification nécessite une direction d'ensemble. Il faut déterminer les buts généraux et les problèmes prioritaires, choisir des solutions et des moyens d'action, arbitrer les conflits qui surgissent nécessairement entre secteurs et intérêts. Il ne peut donc pas y avoir de planification sans une autorité reconnue, suffisamment forte pour que ses décisions et ses orientations soient dans l'ensemble respectées. A cet égard, cette autorité doit chercher à persuader plutôt qu'à imposer les décisions et les orientations.

2. Caractères de la planification.

De cette définition découlent un certain nombre de caractères de la planification:

a) Une planification du développement est toujours possible, même avec un minimum d'études et de connaissances. Sans doute il n'est pas souvent possible d'appliquer les techniques les plus perfectionnées qui exigent une connaissance statistique approfondie. Il n'est pas non plus toujours possible d'appréhender avec autant de précision et d'agir avec autant d'efficacité sur tous les secteurs. Mais il est toujours possible de discerner les problèmes et d'agir sur les plus importants d'entre eux par une coordination des moyens. De la sorte, la planification sera sans doute moins précise et moins complète, mais il est possible d'arriver à une certaine efficacité grâce à un choix judicieux des priorités et à la coordination des moyens. Pratiquement, tous les pays qui ont une politique de développement planifié ont commencé empiriquement et en concentrant les efforts sur un petit nombre de secteurs.

Quand on dit que dans un pays déterminé une planification n'est pas possible, cela signifie que pendant une première période il faudra se contenter d'agir de façon assez empirique dans des secteurs et sur des points où se distinguent clairement des obstacles sans pouvoir apprécier nettement les effets sur l'ensemble de l'économie. Cela peut malheureusement vouloir aussi dire que l'autorité n'a pas encore trouvé les moyens de faire appliquer les directives qu'elle a données.

- b) Une planification doit considérer l'ensemble de la situation et tous les aspects du développement. Certes on a vu que la planification est une opération de sélection et que, de ce fait, elle doit sérier les problèmes sur lesquels il faut agir par priorité. Mais ce choix n'est possible qu'une fois tous les problèmes inventoriés. La planification doit donc être globale.
- c) Une planification doit considérer l'ensemble des moyens de développement disponibles, présents et futurs pour la période considérée.

Puisqu'il s'agit d'organiser et de coordonner l'emploi de ces moyens, de les répartir entre les points d'application déterminés en fonction des buts choisis, il faut bien chercher à les apprécier dans leur totalité quelles que soient leur nature et leur origine de façon aussi précise que possible. A cet effet, il faut apprécier, sous forme d'hypothèse, même ceux qui sont aléatoires et restent subordonnés à des conditions plus ou moins indépendantes du pays.

- d) Une planification doit être continue.

D'une part, une bonne planification doit tenir compte et s'adapter continuellement aux changements qui ne cessent d'accompagner l'évolution d'une Nation et qui, de ce fait, modifient sans cesse les données de base. D'autre part, le monde moderne vit dans un contexte d'interdépendance telle qu'il faut constamment adapter les prévisions nationales à la conjoncture internationale. Il faut donc sans cesse suivre l'évolution, revoir les prévisions, ajuster les décisions et les actions prises au départ, à l'intérieur même de la période envisagée.

3. Etapas de la planification.

Dans les étapes successives que comporte le déroulement logique de la planification, on retrouve les éléments qui la définissent, mais avec des nuances et des caractéristiques particulières.

- a) En premier lieu, vient l'analyse de la situation et la détermination des problèmes. Cette étape est caractérisée essentiellement par la prévision. Les prévisions partielles de secteurs et de facteurs d'activité doivent être rapprochées et ajustées pour s'assurer qu'elles forment un faisceau cohérent et probable.
- b) Les orientations générales viennent ensuite et décident des buts essentiels à poursuivre. C'est donc une phase d'autorité et de sélection. Les choix qui y correspondent sont des choix de politique et de priorité.
- c) La troisième étape est celle des objectifs à établir dans tous les domaines ou dans le plus grand nombre possible. Ils recherchent la réalisation des buts essentiels fixés par les orientations générales tout en permettant un équilibre satisfaisant de l'ensemble par la coordination et l'harmonisation des directives données à chaque secteur considéré.
- d) La dernière étape est le choix et l'exécution des projets. Cette étape nécessite à nouveau une coordination non seulement des buts mais aussi des moyens employés. La sélection entre projets portera dans le cadre des objectifs auxquels ils doivent concourir, sur l'économie des moyens à mettre en oeuvre pour obtenir les résultats attendus. Il s'agit de procéder à des choix de rentabilité.

Mais l'élaboration de la planification ne peut pas se faire en suivant les diverses phases dans un ordre successif rigoureux. Les orientations générales ne peuvent pas être établies sans tenir compte des moyens disponibles et des possibilités d'action qui auront été appréciées par l'analyse de la situation. De même, la détermination des objectifs ne peut être séparée des moyens de les réaliser.

C'est l'élaboration des projets, leur sélection, l'évaluation de leurs résultats qui permettra d'apprécier avec la plus grande précision la possibilité de réaliser les objectifs. Aussi sera-t-il peut-être nécessaire de les modifier et de rechercher des équilibres quelque peu différents de ceux d'abord prévus. Il pourra même apparaître utile non pas de modifier profondément les orientations générales mais de les nuancer et de les interpréter. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la fixation au départ des orientations générales par le pouvoir politique n'est pas suffisante et celui-ci devra encore approuver le plan finalement élaboré. Ainsi à chaque phase de l'élaboration de la planification il faut avoir constamment en vue les phases suivantes. Il faut aussi, en fonction des résultats, s'assurer de la conformité avec les phases antérieures, ainsi que de leur conformité avec les possibilités réelles du Pays. L'élaboration de la planification se fera donc suivant une sorte de processus circulaire par approximations successives de plus en plus serrées pour pouvoir aboutir à un ensemble cohérent.

L'exécution à son tour nécessitera des ajustements constants suivant les aléas de la réalisation des décisions prises, des résultats recherchés, des imprévus, de l'évolution de la situation intérieure et extérieure. Elle pourra conduire à modifier la planification décidée dans ses moyens et aussi dans ses directives à l'intérieur même de la période considérée. Elle fournira par ses résultats et par ses enseignements d'expérience des éléments essentiels pour la préparation d'une nouvelle période de planification.

En définitive et dans l'ensemble, la planification exige une attitude psychologique et une discipline d'esprit particulières, car elle est essentiellement une oeuvre collective à laquelle participent tous les secteurs d'activité et toutes les initiatives publiques et privées.

CHAPITRE I - L'élaboration du Plan.

Analyse de la situation, choix des orientations générales, définition des objectifs et des projets, tels sont les points qui vont être développés.

Section I - ANALYSE DE LA SITUATION.

L'analyse de la situation constitue la base de départ de toute la planification. Elle doit comprendre:

- a) l'analyse de la situation proprement dite et la projection de ses tendances dans l'avenir;
- b) la détermination des problèmes actuels et prévisibles.
- c) l'évaluation des ressources, actuelles et futures, disponibles pendant la période considérée.
- d) la prévision de l'évolution de la situation et de ses principaux éléments en fonction des options de politique économique.

I.

A cet effet, elle doit considérer tous les aspects de la situation du pays: aspect physique, situation démographique, sociale, économique, etc...

a) Aspect physique: relief, géologie, climat, hydrographie, sol et sous-sol, végétation et faune. Etant donné que l'aspect physique change peu et lentement, il suffit de rappeler les données essentielles mais approfondies. Des études et des recherches doivent être organisées: Cartographie, hydrologie, météorologie, pédologie, études géologiques et minières, inventaires divers!

b) Situation démographique.

- la population totale: sa densité, sa répartition sur le territoire, composition ethnique, etc...
- la répartition par âge et par sexe.
- la répartition entre milieu rural et milieu urbain!
- la population active, sa répartition en secteurs d'activité!
- la croissance naturelle de la population.
- l'évolution de la répartition entre milieu rural et urbain.
- l'évolution de la répartition de la population active par secteur d'activité!
- les migrations intérieures et extérieures, temporaires et permanentes
- les divisions administratives.

c) Situation sociale.

La culture:

- l'enseignement des divers degrés: primaire, secondaire, supérieur.
- la formation professionnelle et technique.
- la scolarisation par rapport à la population totale et scolarisable.
- corps professoraux: effectifs et qualification
- Etablissements d'enseignement et de formation

La santé et l'hygiène:

- situation sanitaire de la population
- Personnel: effectifs et qualification
- Etablissements de santé et organisations d'assistance médicale et d'hygiène!
- Consultations, hospitalisations, consommations de médicaments!

L'habitat:

- Approvisionnement en eau, énergie, égouts et voirie, plans d'urbanisme.
- Logement en milieu rural et en milieu urbain: caractéristiques, matériaux utilisés, coût de construction, prix de location.

L'emploi.

- Effectifs et répartition par secteurs d'activité.
- Formation et salaires
- Offre et demande d'emploi.

Principaux régimes juridiques.

- Régime matrimonial et dotal.
- Dévolution des biens.
- Régime foncier

d) Situation économique.

On examinera d'abord les secteurs d'activité: agriculture, élevage, forêts, pêche, mines, industrie, artisanat, transport, commerce intérieur et extérieur, crédit, administration et autres services.

On évaluera le produit de chaque secteur et notamment pour les secteurs productifs, les productions principales, leur répartition géographique et leur évolution.

On appréciera la part auto-consommée et la part commercialisée.
On donnera l'évolution des prix des produits et des approvisionnements; on indiquera le niveau technique, le capital investi au cours des dernières années, l'emploi et la population intéressés.

On devra examiner aussi un certain nombre de questions communes à l'ensemble des secteurs: les relations avec l'extérieur, les finances publiques, la dette publique, l'investissement brut et net, l'épargne et ses utilisations.

2. Il ne sera pas toujours possible d'examiner de façon précise tous les éléments indiqués mais il est aussi important de déterminer les insuffisances dans la connaissance de la situation, de constater la gêne plus ou moins grande qu'elles provoquent dans l'élaboration d'une politique de développement planifiée afin de pouvoir par la suite élaborer un programme d'études.

L'examen de chaque partie de la situation générale doit établir:

- le point de la situation soit par des appréciations directes, soit par des indicateurs assortis de commentaires interprétatifs;
- la tendance des années précédentes et la projection dans la période suivante;
- les potentialités, les moyens disponibles et les facteurs favorables au développement;
- les difficultés et les facteurs freinant le développement, actuel et prévisible;
- le résultat des études, l'examen critique des efforts déjà faits, leurs résultats et les enseignements qu'on en peut tirer pour l'avenir;
- l'évolution probable compte tenu de ces divers facteurs, des éléments principaux de la situation;
- les caractères régionaux de ces éléments;
- éventuellement des panoramas d'ensemble des régions ou de régions remarquables s'ils permettent de mieux interpréter, de mieux prévoir, ou s'ils doivent influencer sur les problèmes et les options de la politique du développement.

3. L'établissement de la comptabilité économique permet de faire la synthèse de la situation économique. Elle doit être reprise périodiquement, au moins pour chaque période de planification pour constater les évolutions. Même lorsque par manque de prévisions statistiques elle doit rester légère, elle seule peut fournir des informations essentielles:

- elle regroupe les ressources produites et indique leurs emplois;
- elle souligne l'importance relative des secteurs;
- elle indique les relations des secteurs entre eux et avec l'extérieur;
- elle montre les mécanismes de fonctionnement de l'économie;
- elle facilite les comparaisons avec d'autres pays;
- elle met en évidence les évolutions non seulement par le rapprochement de comptabilités d'années différentes mais aussi dans l'intervalle de deux comptabilités.

Sans doute la comptabilité ne couvre-t-elle pas tous les aspects de la situation, notamment humains. Sans doute aussi même dans le domaine économique n'est-elle pas suffisante. Mais elle constitue un instrument puissant d'analyse et de prévision dont une politique de développement planifié ne peut pas se passer.

4. On peut alors procéder à la synthèse de tous les éléments de la situation, récapituler les facteurs favorables et défavorables au développement, examiner leurs combinaisons, établir le diagnostic et apprécier l'évolution probable d'ensemble. On détermine les grands problèmes du développement; on envisage les diverses solutions possibles ou les voies dans lesquelles les solutions peuvent être recherchées ou par lesquelles leur apparition peut être empêchée ou retardée.

5. Il faut encore évaluer les ressources dont on pourra disposer pour le développement:
- a) en ce qui concerne les ressources physiques, il ne s'agit pas des potentialités indiquées par les inventaires divers, mais seulement de la partie qui pourra être exécutée durant la période de temps retenue pour la prévision.
 - b) pour les ressources humaines, il s'agit des éléments suivants: rappel de l'emploi salarié et non salarié; de l'offre et de la demande de l'emploi salarié et non salarié; capacité de travail disponible, chômage, sous-occupation urbaine et rurale; qualification; évolution de la capacité de travail disponible, etc...
 - c) en ce qui concerne les ressources financières, il peut s'agir:
 - Des ressources intérieures publiques. Dans ce cas, il convient d'examiner: besoins de fonctionnement des services publics, de l'entretien des investissements, des charges récurrentes des projets en cours de réalisation, de la charge de la dette publique, de la capacité d'emprunter et de supporter les charges d'un accroissement de la dette.
 - Des ressources internes privées. Dans ce cas, les rubriques à examiner sont: l'épargne privée, ses emplois probables, thésaurisation, transferts à l'extérieur et part probable de l'investissement.
 - Des ressources extérieures. Dans ce cas, on considérera: les ressources prévues, celles qui sont déjà obtenues mais non employées, en cours de négociations, celles qui sont possibles, leur volume, leur origine et leur affectation.
 - d) pour les ressources monétaires, il s'agit de considérer: la capacité d'importer, les besoins en biens de consommation, en biens intermédiaires, les disponibilités pour l'importation de biens d'équipement, les mouvements de capitaux prévisibles, la capacité d'emprunter à l'extérieur.
6. Enfin, on dégagera les grandes options possibles de la politique de développement, on s'efforcera d'en prévoir les résultats pour éclairer les décisions du Gouvernement.

Section 2: ORIENTATIONS GENERALES.

I. Après avoir fait le point de la situation, examiné ses tendances, déterminé les grands problèmes et envisagé des options fondamentales, il faut choisir les orientations générales qu'on s'efforcera de donner au développement. Il s'agit donc d'une définition de politique économique qu'il appartient au Gouvernement de décider. Sans doute la phase antérieure d'analyse de la situation et les propositions d'option ont déjà tenu compte du contexte politique général. La situation ne peut pas être totalement neuve et il y a des orientations générales préexistantes même lorsqu'elles n'ont pas été formellement déclarées. Il est même possible que les techniciens au moment de la recherche des options aient demandé au pouvoir politique si certaines orientations pouvaient être envisagées avant d'en examiner les conséquences.

Cependant l'analyse économique fera nécessairement apparaître le besoin de décisions et de choix nouveaux ainsi que le besoin de nuancer ou de modifier des orientations préexistantes.

Aussi le Gouvernement doit-il au début des travaux de planification indiquer: - Les buts qu'il veut atteindre
- Les problèmes qu'il estime prioritaires et donner des directives sur le cadre général et les modalités de l'action.

2. Les orientations générales présentent les caractères suivants:

- a) Elles sont politiques, en ce sens qu'elles constituent une définition de la politique économique du Gouvernement pour la période à venir.

A ce titre, elles constituent d'abord des directives dans lesquelles doit s'inscrire le travail d'élaboration de la planification effectué par les services publics centraux et régionaux et aussi par les éléments du secteur privé qui pourront y participer. Mais elles ont aussi pour but d'indiquer à toutes les forces du pays, à l'opinion publique, aux éléments politiques, les voies dans lesquelles le Gouvernement veut agir, d'en expliquer les raisons essentielles et d'obtenir leur approbation. Enfin elles informent les pays étrangers intéressés.

Elles doivent donc avoir une large diffusion au moins pour leurs parties principales qu'il est important de faire connaître au plus tôt au pays.

- b) Elles sont d'une grande diversité et peuvent sur certains points aller dans le détail si la situation le demande. En particulier, souvent des problèmes à court terme sont d'une urgence et d'une importance telles qu'il soit opportun d'annoncer à leur sujet des décisions dans les orientations générales même s'il s'agit surtout d'informer l'opinion publique sur un sujet auquel elle est déjà sensibilisée.

Dans ce cas, il faut distinguer ces questions particulières des autres points traités. En effet, il sera souvent nécessaire de revoir les décisions prises une fois le problème résolu, car si elles sont maintenues trop longtemps, il est possible qu'elles entraînent l'apparition d'un nouveau problème. Leur caractère temporaire doit rester présent à l'esprit.

- c) Cependant, les orientations générales doivent en principe correspondre à des vues amples et pour un terme relativement long. Il s'agit principalement d'options fondamentales de la politique économique qui doivent présenter un minimum de stabilité. Elles encadrent les actions de développement du secteur public et privé et elles ne peuvent être fréquemment modifiées de façon substantielle sans introduire une incertitude qui va à l'encontre de l'esprit de la planification et peut en annuler les effets attendus.

Sans doute doivent-elles être revues à chaque période de planification en fonction de l'évolution de la situation et il peut même être nécessaire de revoir certaines d'entre elles à l'intérieur d'une même période pour faire face à l'imprévu. Mais, pour la plupart, il s'agira de nuances, de rectifications mineures, et les transformations importantes doivent être autant que possibles évitées.

D'ailleurs, il est peu de problèmes d'importance qui peuvent être résolus dans une seule période de planification, celle-ci étant nécessairement trop courte pour cette fin.

- d) Aussi les orientations générales ne doivent-elles pas être trop précises; elles se bornent à indiquer des directions d'actions. Elles s'appliquent certes d'abord à la période de planification mais pour les plus importantes au moins elles la dépassent et leur période n'est pas définie.

Sauf sur des points où cela apparaîtra nécessaire parce qu'il s'agit d'éléments directeurs essentiels, et parce qu'il paraît souhaitable de frapper l'opinion publique (p. ex. accroissement du revenu national), elles ne seront généralement pas chiffrées mais exprimées en termes qualitatifs.

On pourra ainsi avoir plus de souplesse et adapter plus aisément l'action à l'évolution de la conjoncture, aux éléments imprévus qui peuvent surgir sans avoir à remettre en cause les bases de la politique de développement.

- e) Enfin, les orientations générales ne doivent pas prétendre à être complètes et à traiter de tous les aspects de la situation. Cela ne correspond pas à leur rôle et n'est nullement nécessaire. Si elles le font, elles conféreront au cadre de l'action de développement une trop grande rigidité pour qu'elle puisse s'adapter aux circonstances. La prévision ne peut pas être entièrement assurée, car l'imprévu est inévitable.

Il faut pouvoir rétablir les équilibres, sans toucher ou en touchant le moins possible les buts principaux expressément déclarés, en jouant sur les éléments, secteurs d'activité, facteurs et moyens du développement qui n'ont pas été évoqués par les orientations générales.

D'autre part, l'information de l'opinion publique nécessite que l'attention soit appelée fortement sur certains points. La tentation est grande de traiter de tous les problèmes et de ne négliger aucun des aspects de la situation. Mais tous ne peuvent pas être traités à la fois avec la même énergie. La dispersion des efforts aboutirait nécessairement à une inefficacité générale.

A un moment déterminé de la vie d'un pays, il y a des aspects plus importants, des problèmes plus contraignants et dont la solution est plus déterminante. Le rôle du Gouvernement est d'en faire la sélection, de décider des priorités et de les exprimer clairement.

Section 3: Les objectifs.

- I. Les orientations générales constituent une définition de politique économique. Etablies pour une période sans contours précis, elles sont en général exprimées en termes qualitatifs et, de ce fait, ne sont pas caractéristiques d'une véritable planification du développement. En effet, même sans planification, un Gouvernement doit avoir une politique de développement exprimée au moins par ses actions et décisions, sinon par une déclaration d'ensemble. Ce qui est indispensable à la planification c'est qu'elles soient exprimées clairement sur la base d'une étude d'ensemble de la situation. Mais pour qu'il y ait planification du développement, il faut un cadre précis et complet pour une période déterminée, qui donne à l'action une cohésion que ne peuvent apporter les orientations générales à un degré suffisant. C'est le rôle des objectifs d'établir ce cadre.
2. La période doit être fixée de façon précise, mais elle n'est pas la même pour toutes les prévisions. En effet, suivant les éléments considérés, la durée de déroulement des phénomènes examinés, on devra prévoir pour des périodes différentes: ainsi l'évolution démographique sera considérée pour 20 ou 30 ans, celle de la situation énergétique sur 10 ou 15 ans, la disponibilité de terres pour l'extension des cultures en fonction de la pression démographique, etc...

Au stade des objectifs, il faut fixer une période commune pour l'établissement d'objectifs combinant et équilibrant l'action pour le développement de façon aussi précise que possible.

a) Cette période ne doit pas être trop courte.

Les événements de développement sont lents. Les mesures d'organisation, d'investissements, demandent de longs délais pour leur exécution et pour produire des effets sensibles. Une période trop courte ne permettrait pas d'assurer une coordination efficace de l'ensemble ni d'enregistrer des résultats assez nets pour être interprétés et fournir des enseignements. En particulier, dans les économies agricoles, l'évolution d'ensemble peut être altérée et les résultats masqués sur une trop courte période par les variations climatiques.

La période ne doit pas être inférieure à 3 ans.

Encore est-ce insuffisant comme période normale et régulière. Cependant pour un pays qui entreprend une politique de développement planifié, elle peut être adoptée comme période préliminaire afin d'approfondir la connaissance qu'on a de la situation et d'entreprendre ensuite une planification plus complète pour des périodes plus longues devenues régulières. Elle peut être utile aussi pour correspondre au redressement d'une situation de crise particulière.

b) La période ne doit pas non plus être trop longue.

En effet, l'établissement des objectifs nécessite des prévisions assez précises qui seraient à long terme aléatoires. Comme la période doit être commune, il faut rester dans un cadre de temps où toutes les prévisions nécessaires peuvent être raisonnablement faites avec un minimum de probabilité. Or toutes les prévisions ne peuvent pas être raisonnablement faites pour la même période. Enfin l'évolution n'est jamais entièrement conforme aux prévisions, car des événements imprévisibles surviennent toujours. De plus, à mesure que le temps passe, les conditions réelles s'écartent davantage des prévisions de départ et il devient nécessaire de réviser les objectifs c.à.d. d'ouvrir une nouvelle période de planification. Il faut donc choisir une période telle qu'il sera probablement suffisant de procéder à des ajustements et non pas à une révision profonde.

Il paraît préférable de ne pas dépasser 5 ans:

4 ou 5 ans sont les périodes généralement adoptées.

c) Cependant il y a grand avantage à se placer dans un cadre plus large pour prévoir et pour apprécier les résultats de la période d'action, lesquels résultats apparaissent parfois au-delà de la période de planification proprement dite. On choisit alors un horizon de 10 à 15 ans. Un tel horizon sera forcément imprécis et ne considèrera que les éléments principaux de la situation. Elle indiquera un petit nombre d'objectifs à long terme et dans le document final du plan constituera le chapitre terminal de l'analyse de la situation consacré à la prévision d'ensemble.

3. Les objectifs doivent être mesurés avec toute la précision possible. Ils doivent donc être chiffrés.

- a) La même unité de mesure ne peut s'appliquer à tous les objectifs et il faut choisir celle qui caractérise le mieux l'objectif considéré. Les objectifs économiques pourront être chiffrés en valeur ajoutée et en volume à prix constants. On sait que des fluctuations de prix interviendront mais leur prévision est incertaine. Pour le transport p.ex. la notion de tonnes kilométriques est aussi importante que celle de la valeur du service. Dans le domaine social, la notion de valeur est difficilement utilisable, car elle n'est pas suffisante. L'effectif scolarisé, le nombre de lits d'hospitalisation, etc... fixeront les objectifs. La valeur n'interviendra que pour les coûts d'investissement et de fonctionnement. Pour certains objectifs la valeur est indispensable; ainsi pour les relations avec l'extérieur (exportations et importations) et pour les ressources financières publiques.
- b) Cependant pour tous les objectifs il existe un élément commun: la variation par rapport à l'année de départ qui permettra d'apprécier les modifications de structure de la situation. Tous les objectifs devront donc être chiffrés d'une part suivant l'unité de mesure qui l'exprime le plus clairement, d'autre part suivant la variation par rapport à une année de référence.

I. OBJECTIFS GÉNÉRAUX:

I. Bien que les objectifs doivent finalement constituer un ensemble indissociable, on peut en distinguer deux catégories suivant l'ordre de leur établissement, la façon dont ils sont évalués et le degré de précision croissante qu'ils cherchent à obtenir:

Tout d'abord il faut établir ce qu'on peut appeler les objectifs généraux. Ceux-ci découlent directement des orientations générales qu'ils expriment en chiffres pour la période de planification choisie. Ils constituent donc essentiellement une expression des orientations générales sous une forme nouvelle et plus précise, permettant de passer aux étapes suivantes de la planification.

Reprenant les directives du Gouvernement: leur établissement est principalement la responsabilité de l'organisme central de planification qui, après avoir établi l'analyse de la situation, proposé des options, développe les décisions du Gouvernement pour fournir aux agents du développement les directives qui en résultent.

2. Cependant les objectifs généraux ne sont pas une traduction pure et simple des orientations générales:

a) Celles-ci étaient incomplètes et ne considéraient pas tous les aspects de la situation. Les objectifs généraux porteront sur tous les éléments de l'ensemble.

b) Les tendances des orientations générales peuvent être divergentes et, à l'extrême, avoir des effets opposés. Les objectifs généraux doivent les harmoniser:

.../...

- b) En considérant et en appréciant l'évolution possible de tous les éléments de la situation les objectifs généraux auront pour but de rechercher jusqu'à quel point on peut pousser l'application des orientations générales, notamment quand elles ont des tendances divergentes, tout en assurant les équilibres généraux nécessaires au développement d'ensemble.
 - d) Ils traceront ainsi un cadre général précis à l'intérieur du quel pourront être établis des objectifs plus détaillés, puis des projets dont la conformité avec les orientations générales sera respectée.
 - e) Leur rôle est donc d'assurer l'équilibre des éléments principaux et conformité avec les directives de politique de développement pendant l'élaboration du plan. Il est aussi d'en permettre le contrôle au cours de son exécution.
 - f) Expriment sous une forme nouvelle les directives gouvernementales, les objectifs généraux ont nécessairement un caractère impératif relativement marqué. Cependant, ayant pour rôle de rechercher sur la base de ces directives des équilibres, nombre d'objectifs seront d'abord des hypothèses de travail. Celles-ci seront modifiées ou consolidées à mesure que les opérations de planification feront apparaître la nécessité de modifier les objectifs d'abord envisagés.
- 3) Les objectifs généraux préciseront les aspects principaux du développement:
- amélioration de la situation sociale, santé, enseignement
 - accroissement de la production totale, et commercialisée
 - accroissement de la consommation
 - montant de l'investissement total, public et privé, financier et en travail.
 - accroissement de l'emploi salarié et non salarié
 - montant des recettes publiques et leur emploi
 - montant des exportations et des importations.

Dans la mesure du possible, il sera utile de faire des hypothèses sur la répartition de la production entre les divers secteurs d'activité et entre les diverses régions.

II. OBJECTIFS PARTICULIERS.

- I. Cette deuxième catégorie doit déterminer les voies par lesquelles seront atteints les objectifs généraux.
 - a) Les objectifs particuliers décomposent les objectifs généraux de façon à fournir un cadre et des directives précises à toutes les activités et s'efforceront d'aller le plus loin possible dans le détail du développement et le plus près possible de l'exécution.
 - b) Ils rechercheront les combinaisons les plus efficaces entre secteurs et branches d'activité, entre régions, le meilleur emploi des facteurs et ressources pour la réalisation des objectifs généraux.
 - c) Ils établissent les équilibres et les cohérences entre tous les éléments du développement; ce qui pourra entraîner des modifications à l'intérieur de la période considérée dans le rythme du développement et l'utilisation des facteurs et ressources.
 - d) Ils fournissent des critères permettant d'apprécier les projets; d'établir entre eux des priorités et d'exercer des choix
 - e) Ils font apparaître des lacunes et des insuffisances dans la connaissance de la situation, dégagent les études à entreprendre et les priorités.
 - f) Ils vérifient la possibilité de réaliser les objectifs généraux et permettent de les revoir et de transformer des hypothèses de travail en objectifs véritables.

g) Ils permettent en cours d'exécution le contrôle de conformité entre projets et objectifs généraux, le contrôle des équilibres et leur rétablissement éventuel ainsi que le contrôle des résultats obtenus.

2. Les objectifs particuliers comprennent:

a) des objectifs de secteurs lorsqu'ils n'ont pas été établis dans les objectifs généraux et, en tout cas, leur décomposition en sous-secteurs et en branches d'activité:

- agriculture, élevage, forêt, pêche
- mines, matériaux de construction, minerais métalliques,
- industrie et énergie
- transport
- etc...

b) des objectifs de production et ses emplois:

- auto-consommation
- exportation
- consommation industrielle

c) des objectifs de facteurs du développement:

- emploi et formation
- finances publiques
- exportations
- importations
- investissements.

d) des objectifs régionaux.

III. EQUILIBRES ET COHERENCES.

1. La phase d'établissement des objectifs est caractérisée par la recherche et le choix des équilibres à tous les niveaux: secteurs et branches d'activité, facteurs du développement, régions, etc...

Le développement fait apparaître des changements constants dans les équilibres et dans les structures. Seule une situation stagnante ou en évolution lente peut y échapper. On peut même dire que les changements d'équilibre peuvent entraîner et accélérer le développement à condition qu'ils soient bien orientés: il faut une rupture d'équilibre pour sortir d'une situation stagnante; il en faut une pour permettre le décollage et pour passer au stade du développement industriel.

Ces phénomènes peuvent survenir spontanément par le fait d'une pression démographique croissante qui ne laisse plus de disponibilités de terre, du fait d'un progrès technique brusque dans un domaine particulier. Elles peuvent être également provoquées délibérément par la décision de consacrer des efforts plus importants sur un secteur ou une branche d'activité, un facteur du développement, une région soit parce qu'ils bloquent le développement général, soit parce qu'ils sont susceptibles de l'entraîner.

2. Les choix à exercer sont nombreux et variés. D'abord il faut établir un équilibre satisfaisant entre les domaines sociaux et économiques. L'amélioration de la situation sociale exige des ressources pour l'investissement et pour supporter les dépenses de fonctionnement non productives; ces ressources sont fournies par le domaine économique (production et échanges). Cependant si la situation sociale ne s'améliore pas (santé, niveau de consommation, niveau culturel, habitat), le progrès économique ralentira et pourra s'arrêter. Dans le domaine économique, il faudra rechercher un équilibre entre le développement agricole et industriel. Certes le développement industriel conditionne toujours à plus ou moins bref délai le développement général. Mais il a besoin d'un marché qui est en grande partie constitué par la population rurale dont le revenu doit donc être accru. Il a aussi besoin de personnel que la population rurale doit nourrir, grâce à une production croissante par personne active. Il faut encore équilibrer les efforts sur l'équipement de base et les activités productrices, la destination des produits vers le marché intérieur et vers l'exportation, la production pour la consommation vivrière et la consommation industrielle.

Il faut aussi chercher à atteindre entre les classes sociales et les catégories socio-économiques une répartition satisfaisante des revenus ainsi que des efforts demandés en travail et en moyens financiers.

3. Un équilibre doit être établi entre la consommation et l'investissement. L'investissement conditionne le développement mais on ne peut l'accroître indéfiniment, car si trop peu de ressources sont consacrées à la consommation, le producteur se découragera de produire et des effets inflationnistes dangereux peuvent apparaître.

Pour réaliser un même objectif, on peut souvent employer des proportions variables de travail et de capital. Plus de travail créera plus d'emploi; plus de capital peut apporter une meilleure exploitation de la ressource et une rentabilité plus élevée.

Dans le domaine agricole, l'amélioration du niveau technique et de la productivité moyenne pourra, être recherchée par des aménagements de périmètres irrigués ou par une large diffusion dans la population rurale, de meilleures méthodes de culture, de l'utilisation de semences sélectionnées, d'engrais, d'insecticides, de petit matériel mécanique.

Dans le domaine industriel, il faudra envisager quelle part du développement sera le fait d'une industrie relativement concentrée et à capital élevé et d'un artisanat modernisé.

L'équipement de transport nécessitera un grand nombre de choix, conceptions des réseaux et de leur combinaison, caractéristiques techniques, etc...

Dans le domaine social, les équilibres doivent être recherchés entre la médecine hospitalière et la médecine mobile, entre les divers degrés et types d'enseignement.

4. Les régions entraînent une autre série de choix dont l'importance est souvent sous-estimée. Il arrive que le rythme du développement de chaque région, la répartition du produit entre elles résulte des effets du plan, de la localisation des projets sans qu'un choix réfléchi ait été exercé au moment de l'établissement des objectifs. Ceci entraîne généralement des déséquilibres qui freinent ensuite le développement.

Il faut examiner par quelles voies se fera ce développement, dans quelle mesure une région peut se spécialiser et peut se suffire à elle-même. Les choix d'équilibre pour les secteurs et les branches ainsi que pour les facteurs de développement pourront être repris dans les régions et ils pourront être différents des équilibres d'ensemble pour certains choix et pour certaines régions.

5. Il faut enfin s'assurer que les choix faits sont réalisables, qu'ils sont non seulement cohérents entre eux et correspondent à des équilibres satisfaisants, mais aussi qu'ils sont cohérents avec les ressources disponibles. Il faut donc vérifier attentivement un certain nombre de points:

- la main-d'oeuvre disponible doit être suffisante en effectif et en qualification; l'enseignement général et technique doivent fournir à temps les cadres et les spécialistes nécessaires;
- le développement industriel dégorgera-t-il suffisamment le surplus de la population rurale?
- les disponibilités alimentaires suivront-elles le rythme de l'accroissement de la population et de la monétarisation progressive du pays.
- les ressources publiques devront pouvoir financer outre les investissements publics, les charges récurrentes de fonctionnement, tout en assurant le fonctionnement normal des services.
- le développement des exportations pour lequel doivent être mises en parallèle les possibilités nationales de production, les possibilités d'absorption par les marchés extérieurs, doivent permettre d'assurer les accroissements d'importations nécessaires.

- etc...

.../...

IV. ETUDES DE BASE.

1. Il y a un grand nombre d'études générales qui sont constamment nécessaires et qu'il faut assurer de façon permanente ou périodiques : démographie, cartographie, pédologie, hydrologie, géologie, comptes économiques, évolution des prix, étude de budgets familiaux, etc...

Mais il y a des urgences entre elles et dans l'organisation de chacune d'elles. Ces urgences dépendent des besoins du développement.

Il pourra apparaître nécessaire de pousser les études hydrologiques ou géologiques sur l'ensemble du territoire ou sur une région particulière sans attendre que la cartographie soit aussi avancée qu'il serait souhaitable. P.ex. : Un ensemble géographique à mettre en valeur, un gisement minier, un périmètre à aménager pourront conduire à établir un programme d'études plus approfondies sur la zone considérée.

2. C'est l'établissement des objectifs en déterminant les choix d'équilibre et les priorités qui fera apparaître les urgences dans les études. Ainsi, on décelera les insuffisances de la connaissance qui interdisent de traiter à fond certains problèmes du développement. Les objectifs conduiront donc à l'élaboration d'un programme d'études de base pour la période considérée.
3. Au stade de l'établissement des objectifs, un choix difficile se présentera à tout moment. C'est celui de décider si la connaissance est suffisante pour agir ou s'il n'est pas préférable de retarder l'action jusqu'à ce que des études plus précises aient pu être faites. Il y a dans les deux sens des risques importants : on échouera si on s'engage sans étude suffisante ; par ailleurs, on risque de laisser s'aggraver les problèmes de développement, de rendre leur solution plus difficile, de dégrader la situation d'ensemble si on est trop exigeant et trop prudent.

Il faut donc s'efforcer d'évaluer les deux risques, de façon aussi précise que possible.

Section 4: LES PROJETS.

La réalisation des objectifs est poursuivie et obtenue par des projets. L'étude approfondie des projets faisant l'objet de la deuxième partie de ce cours, le sujet est ici mentionné pour mémoire.

CHAPITRE II : L'EXECUTION DU PLAN.

Le plan est un document complexe qui contient et ajuste:

- des prévisions (analyse de la situation et modèles prévisionnels)
- des décisions de recherche de certains résultats (objectifs)
- des décisions d'exécution de certaines mesures estimées susceptibles de produire dans leur ensemble les résultats recherchés.

Ces dernières décisions s'expriment dans les projets qui sont les instruments de l'exécution du plan.

Le projet de développement est un instrument complexe.

Comme le plan, il peut être de nature très diverse :

- de production directe (plantation, industrie)
- d'amélioration du niveau technique et du rendement (culture attelée, assistance et encadrement technique, formation du personnel)
- de réduction des coûts de l'économie (conservation de produits périssables, transfert, commercialisation)
- amélioration de l'ambiance et de l'organisation générale (réforme administrative, foncière, fiscale, propagande et information)
- amélioration sociale (santé, enseignement, urbanisme et habitat, etc...)

Mais toujours le projet se définit moins par son but et par les résultats recherchés que par les moyens et techniques employés à sa réalisation qui peuvent être très divers et qu'il faut ajuster et coordonner.

Il est exécuté non pas lorsque l'investissement prévu, l'organisme coopératif ou d'encadrement ou la réforme sont mis en place, mais surtout lorsque le résultat fixé à l'origine ou le résultat modifié, est atteint.

L'exécution d'un projet de développement ne peut donc pas présenter la rigidité de la réalisation d'un projet technique. Elle donne lieu constamment comme l'élaboration du plan à prévision, coordination et sélection, qui sont les caractères essentiels de la planification.

Section I : ORGANISATION ADMINISTRATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT.

Pour promouvoir une politique de développement planifié, l'élaborer et l'exécuter, il faut disposer d'une organisation administrative adaptée.

1. L'organisation traditionnelle est divisée en secteurs techniques et d'activités (Agriculture, Industrie, Finances, Commerce, etc...), qui présentent une structure hiérarchique où dominent les impulsions du haut vers le bas, du central vers le local. C'est essentiellement par l'organisation politique que se font les recoupements à l'échelon national, régional ou local, la manifestation des souhaits et des besoins de la base auprès des échelons supérieurs centraux.
2. Le rôle de la planification est de donner un contenu technique aux actions précédentes et, ensuite, d'assurer son rôle de prévision, de coordination et de sélection. Dès lors un organe technique directeur et animateur très proche du Gouvernement est absolument indispensable. L'organisme central de planification est un organe de commandement du Gouvernement et son état-major en matière de politique de développement. Il doit être placé auprès d'une autorité en mesure d'interpréter la pensée du Gouvernement, d'exercer des arbitrages en cas de conflit et d'effectuer des choix ou de les provoquer directement.

b) Services régionaux

L'organisation d'une liaison régulière est également indispensable pour :

- prendre informations et avis sur la situation régionale,
- expliquer les décisions d'orientation générale et commenter les directives,
- recueillir les besoins et les aspirations régionaux et, éventuellement, provoquer la proposition de programmes régionaux,
- informer et prendre avis sur les programmes et projets sectoriels en ce qui concerne leur implantation et leurs effets régionaux,

Entre services centraux et régionaux la liaison existe par la hiérarchie. Il faut pourtant veiller à ce qu'elles ne soient pas établies sur la base de la seule autorité. Il est bon de s'informer et prendre avis des autorités locales, informer sur les intentions et les projets et ne pas se contenter de l'envoi d'instructions et, surtout, fournir aide et conseil technique pour résoudre les difficultés.

c) Secteur privé.

La liaison à établir est importante; elle est aussi délicate. En effet, le secteur privé peut suivre ou ne pas suivre les orientations gouvernementales. Or, les moyens publics d'orientation et de pression, bien que puissants, ont des effets plus ou moins efficaces suivant les cas et les circonstances. Il faut donc rechercher la compréhension et la concertation:

- informer des orientations et des directives de la puissance publique et les expliquer,
- provoquer les avis, les suggestions, l'expression des besoins et des aspirations,
- enregistrer les tendances, les projets propres ainsi que l'aide sollicitée.

Cette liaison doit se faire entre des personnalités représentatives qui exprimeront l'opinion de la branche professionnelle et des éléments dynamiques susceptibles de faire des études, des efforts de réflexion et d'imagination.

Cette solution inspirera plus de confiance au secteur privé et provoquera plus d'intérêt.

5. L'échelon régional doit être lui aussi organisé en vue du développement.

El s'y pose des problèmes analogues à ceux de l'échelon central. Cependant il ne s'agira pas d'une véritable planification (car il lui manquera les ressources financières et monétaires, le personnel spécialisé, les moyens techniques d'exécution etc...). On n'aura donc pas un organisme de planification, mais un organisme de coordination.

Ex. : Conférence (ou Comité) Préfectorale de Développement.

Son rôle sera :

- informer sur la situation, prévoir son évolution et donner des avis,
- expliquer les directives gouvernementales, donner avis à leur sujet et faire des suggestions en fonction de la situation régionale,
- préparer et soumettre des projets régionaux ou un programme régional dans le cadre des directives gouvernementales,
- suivre l'exécution des projets régionaux et rechercher leur meilleure exploitation.

Mais cette décomposition technique de son action n'explique pas entièrement le caractère et l'importance de son rôle. Il a pour tâche essentielle de

- tenir une liaison étroite avec la base, expliquer intentions et objectifs, faire une propagande générale et particulière pour un ou plusieurs objectifs d'importance déterminante pour la région et sa contribution à la réalisation des objectifs nationaux,

- recueillir les vues de la base, l'expression des besoins et des aspirations pour les utiliser et les faire connaître à l'échelon central.

Il constitue donc un élément-clé de l'organisation pour le développement, car il est l'échelon intermédiaire qui explique et transmet à la population les directives d'exécution de l'échelon central et répercute les besoins, aspirations et réactions de la population.

6. L'échelon local en milieu rural doit être lui aussi organisé. C'est le plus petit groupement socio-économique, la plus petite expression sociale de la population. De sa compréhension et participation dépendent très souvent le succès ou l'échec. C'est une unité vivante où les divisions techniques se confondent avec la réalité quotidienne.

Aussi est-il indispensable de moderniser l'organisation de l'échelon local pour lui permettre d'exprimer clairement les besoins et les aspirations, de participer aux actions de développement et de servir de support aux moyens appropriés d'en haut.

Section II : MOYENS D'INTERVENTION DE LA PUISSANCE PUBLIQUE.

La puissance publique dispose de moyens puissants pour orienter l'action d'ensemble suivant ses intentions et toutes les actions de la puissance publique influent sur le développement. Aussi importe-t-il de s'en servir judicieusement, car leur influence peut être aussi bien favorable que défavorable au développement surtout dans un pays où l'initiative privée est développée.

1. Administration et réglementation générale.

Le cadre administratif et réglementaire général revêt une très grande importance. Selon ce qu'il est, son adaptation aux besoins du développement, les résultats de l'action peuvent être très différents.

- il faut disposer d'un cadre administratif compétent, sûr et stable et d'une réglementation qui ne soit pas trop policière ou trop compliquée,
- il faut que cadre et réglementation soient conçus pour le développement: ce qui n'exclut pas des structures destinées au maintien de l'ordre public.

2. Fiscalité (impôts et droits de douane).

Son rôle essentiel est d'assurer des ressources publiques suffisantes. Mais quel que soit le niveau du prélèvement fiscal global ses effets économiques directs et indirects sont importants.

a) La fiscalité peut être utilisée pour encourager l'économie

- encourager la consommation de produits de base ou intermédiaires nécessaires à la production,
- freiner la consommation de produits indispensables et de luxe,
- réduire certaines importations et améliorer la balance commerciale
- encourager les investissements et certaines productions,
- atténuer les effets des fluctuations des prix internationaux sur la production et les effets inflationnistes.

b) Une fiscalité mal conçue peut freiner l'économie

- en principe, tout impôt et toute taxe exerce une pression à la hausse sur les prix et une pression relative à la baisse sur le pouvoir d'achat des consommateurs et, donc, sur la propension à consommer.
- des droits d'entrée trop élevés freinent l'utilisation de produits nécessaires, tels que les produits intermédiaires ou d'équipement,
- des droits de sortie trop élevés freinent la production

c) La fiscalité est un moyen d'action puissant mais d'un maniement délicat, car il présente des dangers. Si l'incidence fiscale est mal étudiée, on peut obtenir des effets différents de ceux qui étaient recherchés :

- accroître la fraude au lieu de la réduire
- freiner la production et les investissements productifs.

d) La fiscalité doit être stable et de caractère général.

En particulier, la méthode des dégrèvements fiscaux pour stimuler l'industrialisation est d'un usage délicat dans la mesure où elle peut provoquer des déséquilibres artificiels entre entreprises similaires placées dans des conditions fiscales différentes. Le risque de la fraude est dès lors grand. L'encouragement des investissements doit être sélectif et temporaire; ce à quoi la fiscalité se prête mal. La pratique des dégrèvements fiscaux exige donc beaucoup de précaution.

3. Encouragements économiques dans des domaines choisis.

Ce type d'action positive complète utilement l'action fiscale. Elle présente l'avantage considérable d'obliger à l'évaluation du sacrifice consenti et de le comparer au résultat escompté et obtenu. Elle s'adapte plus facilement que le dégrèvement fiscal aux cas particuliers, car elle permet aisément de sélectionner, de négocier, de créer des obligations en contre-partie des avantages attribués. Enfin, elle peut être plus variée et souple que l'action fiscale et intervenir sur n'importe quel point de la vie économique.

Par exemple :

- subventions pour le prix de certains produits pour encourager la consommation ou la production,
- prêts à bas taux d'intérêt ou participation au capital,
- garantie d'écoulement d'une partie de la production (l'Etat est souvent un important consommateur direct ou indirect).

4. Investissements publics.

Ils jouent un rôle important dans l'activité économique du pays. L'investissement public occupe un rang prépondérant dans le financement du plan, qu'il soit d'origine interne ou qu'il provienne de l'aide étrangère. D'abord, l'épargne privée est généralement faible dans les pays en voie de développement. Ensuite, l'investissement privé n'intervient que dans des secteurs présentant une rentabilité élevée et une compétence technique très limitée. Il appartient donc à l'Etat de combler les lacunes en investissant dans les nombreux domaines qui n'attirent pas les investissements privés, équipements de base, communications, énergie électrique, grande industrie, prospections du sous-sol, conservation et stockage de produits agricoles, enseignement et santé, etc...

5. Dépenses publiques.

- a) Toutes les actions de la puissance publique se traduisent par des dépenses, qu'il s'agisse :
- du fonctionnement des services dont certains jouent un rôle essentiel (encadrement rural, formation de personnel)
 - de supporter la charge des emprunts car la dette nationale extérieure est en majeure partie publique (la dette intérieure est relativement faible);
 - de financer les investissements;
- b) Ces dépenses ont un effet propre sur l'économie et permettent de l'influencer et de l'orienter :
- par leur masse, elles constituent en pays sous-développé une part élevée du secteur monétaire. Elles participent donc à l'accélération de certaines activités modernes ou traditionnelles et sont par conséquent un élément important de la dynamique du développement;
 - par leur répartition sectorielle ou régionale, elles permettent de prélever sur un secteur évolué et prospère pour provoquer le démarrage d'un secteur attardé et faible.

Elles contribuent donc à rééquilibrer constamment l'économie et ceci en dehors même de leur point d'application technique particulier.

- par leur affectation au fonctionnement et à l'investissement, à la consommation et à la formation du capital, elles ont un effet important en redistribuant une épargne forcée sous la forme estimée souhaitable.

c) Cependant leur action présente des difficultés.

En effet, on pourrait être tenté de les gonfler en élevant le prélèvement fiscal, de mieux orienter, équilibrer et accroître la formation de capital. Mais un prélèvement fiscal trop élevé freine les investissements privés en drainant les ressources disponibles; il peut aussi freiner la production en limitant de façon excessive la consommation.

Pour les investissements eux-mêmes, il n'y a pas moyen de les accroître sans limite. Non seulement cela provoquerait des effets inflationnistes en ne fournissant plus à la consommation les ressources nécessaires à éponger les revenus, mais, également nombre d'investissements comportent des charges récurrentes qui ne peuvent être compensées par leur production directe de richesses du moins dans un délai court. Même si ces charges sont à un moment donné supportables, elles peuvent réduire dans un avenir proche les possibilités d'investissement et provoquer par conséquent un freinage de la croissance.

Il y a donc un équilibre délicat à maintenir. Aussi tout projet public entraînant des dépenses permanentes doit faire ressortir clairement ces charges afin de les inclure dans les différentes prévisions budgétaires et d'apprécier la possibilité de les assurer sans risque de freiner l'investissement dans le futur. Cette épreuve de cohérence est particulièrement importante.

6. Action psychologique.

Son importance est essentielle. Il n'y a pas de développement planifié sans compréhension des buts et adhésion aux objectifs par les forces vives du pays. Même dans la planification la plus autoritaire cela est indispensable. A plus forte raison dans un système économique souple où une large partie de l'action est délibérément laissée sans contrainte et où le secteur privé est important

L'action psychologique prend des aspects très différents suivant qu'elle s'adresse au secteur moderne ou traditionnel. Il faut le contact: comprendre les besoins des intéressés et leurs aspirations, leur expliquer les orientations du Gouvernement et ses décisions, les faire participer à l'élaboration des buts et des objectifs, insister sur certains objectifs et certaines actions et persuader de leur importance.

Avec le secteur moderne, on procédera autrement: conférences, discussions, études en commun. Pour le secteur traditionnel, on pourra également utiliser la presse, la radio et surtout la propagande par tous les responsables (cadres administratifs, techniciens, enseignants, représentants de la population).

7. Formation du personnel.

Une formation adaptée aux impératifs du développement est un facteur important de progrès du pays. Mal conçue la formation peut constituer une dépense dont le résultat est de créer des distorsions dans l'économie: chômage intellectuel, mauvais placements, tensions inutiles, etc...

8. Commercialisation et prix.

La commercialisation, le niveau relatif des prix et ce qu'on appelle généralement les termes de l'échange constituent un aspect essentiel de la situation économique et du développement. Tous les Etats, même les plus développés, le suivent attentivement. Dans les pays sous-développés, c'est un domaine que la puissance publique doit surveiller et où elle est fréquemment conduite à intervenir, tout spécialement dans le secteur agricole qui revêt une importance particulière parce que :

- les ressources agricoles représentent un pourcentage élevé des ressources totales,

- la population vivant des ressources agricoles représente un pourcentage encore plus élevé,
- les produits sont souvent de conservation difficile,
- la commercialisation est coûteuse et difficile à contrôler,

Le paysan vit en état de semi-autarcie économique. Il consomme une partie de sa production et vend le surplus. Avec le surplus il se procure :

- des produits alimentaires complémentaires auprès d'autres paysans
- des produits industriels d'origine nationale ou importée:
 - pour sa consommation (vêtements, sucre, sel, etc...)
 - pour la production (engrais, insecticides, etc...)
 - pour l'outillage (houes, etc...)

Par ailleurs, le paysan fait l'effort de travail à l'avance et n'en touche le prix qu'à la récolte. Quand il produit pour vendre il compte obtenir une rémunération qui lui permette de se procurer certains biens ou d'épargner une certaine somme. Cette rémunération doit compenser dans son esprit le travail supplémentaire qu'il consent. S'il est déçu, il tend à réduire son effort; s'il est satisfait il tend à l'accroître pour satisfaire des besoins nouveaux.

Or il faut que le paysan vende davantage sur le marché pour :

- le développement agricole et l'accroissement du revenu.
- le développement industriel également, d'abord par l'accroissement des achats de produits industriels, ensuite parce que le paysan doit nourrir davantage de personnes, celles qui ne sont pas employées dans l'agriculture.

Il faut donc :

- que les prix d'achat des produits agricoles soient relativement stables,
- qu'ils soient assez rémunérateurs,
- que le prix de vente des produits agricoles et industriels soit dans un rapport satisfaisant avec les prix d'achat agricoles.

1. Stabilité des prix d'achat agricoles

- a) Une partie des produits agricoles sont exportés sur le marché international. Elle est relativement faible par rapport à la production totale; elle est relativement élevée par rapport à la production commercialisée. Les fluctuations sont assez importantes et entravent la production.

Parfois un pays a un monopole de production (Gabon: Okoumé) ou fournit une part très élevée de la production mondiale (Brésil : Café). Il n'est pourtant pas maître des prix bien qu'il puisse les influencer. S'il veut les maintenir trop haut, il provoque des substitutions (Chili : Nitrates) ou la concurrence (Brésil : Café). Mais le plus souvent le pays ne fournit qu'une trop faible part de la production mondiale pour influencer systématiquement sur les prix.

C'est pourquoi le rapport entre les prix des produits agricoles fournis au marché international et ceux des produits industriels pose le problème des termes de l'échange. Il est de plus en plus fréquemment évoqué au niveau international pour chercher une solution globale ou quasi globale. Mais jusqu'à présent il n'y a eu que des solutions partielles sur le plan international:

- accords internationaux entre consommateurs et producteurs (caoutchouc - étain - café) ou entre producteurs (thé). Mais la conclusion de ces accords et leur fonctionnement sont difficiles; beaucoup ont été étudiés sans résultat ou avec des solutions précaires.
- accords bilatéraux ou multilatéraux: marchés protégés, zones préférentielles, contrats à long terme. Il en existe un assez grand nombre; mais leur fonctionnement n'est pas toujours facile et la tendance actuelle à la libération des échanges les menace (Communauté Economique Européenne - Etats associés de l'Afrique et du Pacifique).

Mais des mesures peuvent également être prises sur le plan national:

- Marketing boards et caisses de compensation ou de stabilisation.

Ces caisses achètent à certains prix qu'ils garantissent. En période de haut prix, elles encaissent et mettent en réserve le supplément. En période de bas prix elles comblent l'écart pour maintenir un prix d'achat stable. Mais leur gestion doit être sérieuse; le prix de garantie doit être soigneusement étudié et sa fixation présente des risques. Par ailleurs le système stérilisé des fonds qui pourraient être employés soit pour accroître certaines consommations soit pour l'investissement.

- Les droits de sortie peuvent être utilisés avec un barème progressif ou dégressif à partir d'un prix de base dont la fixation annuelle présente moins de difficulté et de risque que celle d'un prix garanti. Le budget emploie les fonds ainsi dégagés pour ses dépenses d'investissement.

Ces deux systèmes ont l'avantage d'éviter les effets inflationnistes en période de hauts cours.

- b) Sur les produits destinés au marché national, les causes internes de fluctuation et de variation de prix en général ne jouent pas. Elles peuvent avoir une grande importance pour les produits destinés au marché national ou à celui des pays voisins.

Parmi les variations dans le temps, les variations de campagne à campagne résultent des conditions et de l'importance de la récolte; elles ne sont pas particulières aux pays sous-développés mais peuvent être accentuées par le manque de stocks. D'autre part, les variations saisonnières sont généralement très fortes (périodes de soudure). Elles résultent soit du manque de moyens de stockage et des pertes en stock (problèmes d'équipement), soit du manque de disponibilités monétaires: le paysan a besoin d'argent, mais ne vend qu'à la récolte; le commerçant achète à la récolte et échelonne ses ventes au long de l'année; il incorpore dans le prix de vente les pertes et coût de stockage, l'intérêt de l'argent et une marge spéculative. C'est un problème de crédit.

Les variations régionales sont parfois importantes. Elles résultent du manque d'information, du cloisonnement du marché causé soit par les difficultés de transport, soit par l'organisation commerciale. Elles sont souvent plus fortes que ne le justifie le coût normal du transport et de la commercialisation. Elles se combinent avec les variations annuelles saisonnières et contiennent un élément spéculatif important. C'est un problème d'organisation du marché.

2. Niveau de la rémunération du producteur.

Il dépend certes du prix de vente final. Mais :

- pour les produits de marché international le prix est imposé au pays producteur,
- pour les produits de marché national ou régional un prix trop élevé entrave la consommation et par conséquent la production.

Un équilibre doit donc être cherché sur le marché national pour que des prix trop élevés de certains produits n'entraînent pas des prix de revient excessifs de l'économie (salaire de la main-d'oeuvre, matières premières). Il dépend aussi du coût de la commercialisation.

a) Le coût du transport qui dépend:

- des techniques de transport (camion, avion, bateau, chemin de fer, etc...)
- des conditions et caractéristiques du réseau de transport et des équipements,
- de l'importance du trafic et de la concurrence,
- de l'équilibre du trafic aller et retour.

N.B. Le coût du transport n'est pas le même si on considère le prix du fret demandé par les transporteurs ou le coût global pour l'économie (investissements, fonctionnement, entretien). Ici le premier est seul envisagé car il est imputé sur le produit tandis que le reste du coût global est prélevé sur l'impôt

b) Le coût de la conservation et du stockage qui dépend de :

- l'amortissement, l'entretien, le fonctionnement des moyens de stockage et de conservation,
- l'intérêt de l'argent immobilisé entre l'achat et la vente,
- les pertes en stock qui, pour un même produit et dans un pays donné, varient avec la qualité du produit à la récolte, et les moyens de conditionner, conserver et stocker.

c) Le coût de la fonction commerciale qui dépend:

- du nombre des entreprises et des intermédiaires: En pays sous-développé, il tend à proliférer parce que le commerce offre généralement un niveau de vie supérieur sans nécessiter une technicité importante. Un coût excessif provient souvent d'une organisation trop lourde par rapport au volume d'affaires traité.
- du nombre et de la répartition des marchés organisés de collecte (qui sont des points de concurrence): S'ils sont trop peu nombreux ou mal répartis, le vendeur manque d'information et doit accepter le prix proposé par l'acheteur (qui peut être unique ou s'entendre avec ses collègues).
- des risques couverts par le commerce.

Ces risques peuvent être des risques de perte physique (volume ou qualité) entre l'achat et la vente, pendant le stockage et en cours de transport ou des risques financiers résultant du délai d'immobilisation de l'argent, de l'écart entre prix d'achat et de vente (délai entre vente et achat, instabilité des cours) et du manque d'information. Ces risques sont d'autant plus élevés que la commercialisation est moins équipée et moins organisée. Le commerçant les évalue et prend une marge supplémentaire de sécurité, qui tient compte du risque le plus élevé.

3. Prix de vente à l'utilisateur.

a) Produits agricoles nationaux

S'ils sont destinés à l'exportation, les prix sont fixés par accord international. Les mesures intérieures prises pour la stabilisation de ces prix ne modifient pas en principe les prix moyens. Par conséquent, toute compression du coût de commercialisation bénéficie à la production. S'ils sont destinés à l'industrie nationale, celle-ci calcule le prix qu'elle peut payer compte tenu de la concurrence des produits importés similaires, de la protection nationale qu'elle peut avoir et du coût de la commercialisation. Elle impose donc le prix final. S'ils sont destinés à la consommation générale nationale, le consommateur n'a pas le moyen d'imposer son prix; mais il impose la quantité écoulée.

Par conséquent, les hauts prix limitent aussi bien la consommation (sauf en cas de pénurie) que la production. Ils freinent les échanges intérieurs, la spécialisation des activités et, par conséquent, le développement.

Dans les pays sous-développés, l'exportation constitue le principal moteur du développement; mais une condition d'un développement permanent est que les échanges intérieurs constituent un moteur de plus en plus puissant. Un coût excessif de la commercialisation entrave donc cette évolution.

b) Produits nécessaires au paysan, mais qu'il ne produit pas lui-même.

(1) Produits de consommation courante.

Lorsque le paysan travaille pour le marché, il veut principalement se procurer un certain nombre de produits, tels que: le vêtement, le sel, le sucre, l'huile, etc... Il mesure donc sa satisfaction et son effort par le rapport entre ce qu'il vend et ce qu'il achète. Il vend surtout au moment de la récolte et au moment de payer l'impôt et ne garde que le nécessaire pour vivre jusqu'à la récolte ainsi que pour ensemençer ses champs.

Mais ses besoins d'achat s'étalent sur toute l'année et augmentent même au moment de l'effort de la période de culture. N'ayant plus ou guère rien à vendre, et ne pouvant davantage emprunter, il peut être acculé, si la législation ne le protège pas, à céder une partie de sa terre; en tout cas, il subira de fortes hausses de prix. Il y a donc là un problème de crédit et d'organisation tout court.

(2) Produits pour l'exploitation.

Pour l'outillage traditionnel de base, le problème est analogue au précédent, tandis qu'il est plus complexe pour les biens nouveaux susceptibles d'accroître la productivité. D'une part la conscience de leur utilité est moins vive et parfois nulle puisqu'on cherche à le persuader de les utiliser (engrais, insecticides, semences sélectionnées, etc...). Quand on veut lancer la diffusion de l'emploi de ces biens, les prix sont normalement moins élevés qu'ils ne le seront dans quelques années lorsque l'emploi sera effectivement entré dans les techniques habituelles.

4. Les interventions.

Devant cette situation les pouvoirs publics sont souvent obligés d'intervenir. Les interventions peuvent être générales ou avoir un caractère particulier.

Au titre des interventions générales, on peut mentionner l'organisation de la commercialisation, l'organisation du stockage et de la conservation des produits et l'instauration d'un crédit agricole.

L'organisation commerciale peut consister en simples directives administratives ou en une réglementation de la commercialisation portant sur la qualité des produits: unité de mesure, interdiction de certaines pratiques, réglementation du transport, etc... L'organisation du stockage et de la conservation
.../...

nécessitent des investissements et l'organisation du transport. Enfin le crédit est indispensable pour permettre au paysan d'acheter les biens nécessaires à sa consommation en échappant à l'usure, d'étaler la vente de ses produits pour atténuer les fluctuations du marché et d'acheter les biens de production susceptibles d'accroître sa productivité. Il a donc besoin de trois types de crédit:

- crédit de campagne pour financer la campagne de production (subsistance familiale, outillage courant, engrais et insecticides)!
- crédit sur produit qui nécessite des installations de stockage (souvent à charge de l'Etat).
- crédit pour l'investissement.

Mais à l'intérieur du cadre général, il est parfois nécessaire d'intervenir sur des points ou secteurs particuliers. Les interventions sont alors très variées:

L'organisation du marché peut, pour certains produits, nécessiter des mesures spéciales: agrément des intermédiaires, définition précise des qualités et du conditionnement.

Il peut également s'agir d'une action sur les prix des produits importants pour la production ou pour la consommation: prix de campagne, prix limite, péréquation de prix entre les diverses régions, subventions pour certains produits.

Enfin, l'Etat peut créer un organisme d'intervention témoin et régulateur des prix, auquel un monopole contrôlé peut lui être accordé pour un ou plusieurs produits. Tantôt cet organisme achète et vend sur la base des prix estimés souhaitables ou garantis par l'Etat, tantôt il travaille à un stade du circuit (achat au producteur, p.ex.) ou à tous les stades et aller jusqu'à la consommation et à l'exportation, tantôt il aura la responsabilité de la gestion des installations de stockage et de conservation, de l'achat et de la gestion des stocks de sécurité.

Section III : FINANCEMENT DES PROJETS.

Le financement des projets de développement diffère suivant leur nature et leur objet. Leur complexité fait qu'il peut être difficile de les classer dans des catégories tranchées.

Du point de vue du financement, on peut distinguer les projets ayant pour élément principal le fonctionnement et l'organisation de services publics et ceux qui ont pour objet principal une activité de production ou d'infrastructure. Le financement est également influencé par l'origine des moyens financiers et les organismes de distribution de ces moyens.

On examinera successivement : les projets de fonctionnement, les projets productifs, les modes de financement des projets, les coûts de fonctionnement, l'origine du financement et la mobilisation de l'épargne.

I. Les projets de fonctionnement.

Les projets ayant principalement pour objet le fonctionnement des services publics entraînent des dépenses normales et permanentes, qui doivent être couvertes par des ressources budgétaires normales et permanentes (impôt). Elles doivent donc être prévues dans le budget de fonctionnement. Les projets sociaux (classes, dispensaires, etc...) nécessitent toujours des investissements dont le fonctionnement entraîne des dépenses nouvelles importantes pour le fonctionnement proprement dit et l'entretien. Ces projets ont certes une rentabilité, mais elle est indirecte et difficile à chiffrer.

L'investissement doit être financé par la formation du capital de préférence sur ressource publique nationale mais il peut l'être par ressource extérieure ou même par emprunt intérieur ou extérieur. Dans ce dernier cas, la charge de l'emprunt doit être imputée sur le budget de fonctionnement. De même l'entretien et fonctionnement sont des frais généraux qui doivent être supportés par le budget de fonctionnement.

Quant aux projets d'étude, ils peuvent être très différents.

Les études permanentes sont en fait la création d'un service public permanent : service de statistiques, service météorologique, hydrologie, etc... Certains peuvent avoir des recettes (vente du bulletin statistique, vente de plants et semences sélectionnés, d'animaux améliorés, vente de la production d'une ferme expérimentale, vente de médicaments). Etant donné le caractère accessoire de ces recettes, l'organisme doit fonctionner sans tenir compte du montant des recettes et donc être entièrement pris en charge par le budget de fonctionnement.

Les recettes sont versées au Trésor.

Les études périodiques (enquêtes démographiques par ex.) devraient être financées dans les mêmes conditions puisque la permanence n'est pas synonyme d'annualité.

Par contre, les études non périodiques (cartographie, inventaires physiques) peuvent être financées comme des investissements par les ressources du budget de développement ou par des ressources extérieures.

Certaines de ces études peuvent donner lieu à des projets productifs (étude minière, étude pédologique). Leur coût peut être alors récupéré en l'imputant en tout ou en partie au projet dans les dépenses d'investissement.

Les projets d'encadrement et d'assistance technique correspondent à des services normaux et permanents dont le financement est à mettre à la charge du budget de fonctionnement. Mais ces services étant souvent financés par l'aide extérieure, leur contrepartie nationale est généralement inscrite sur le budget de développement. Le système s'apparente à celui qui consiste à inclure dans les dépenses d'investissement d'une plantation les frais de culture et d'entretien jusqu'à l'entrée en production de la plantation.

Enfin, viennent les projets d'équipement de base. Ils sont certes productifs, mais leur rentabilité n'est généralement pas comptabilisable. Ils entraînent aussi des dépenses de fonctionnement (relativement faibles), des dépenses d'entretien (souvent très élevées) et des charges d'emprunt. Ces dépenses doivent être financées par le budget de fonctionnement.

De façon générale, pour cette catégorie de projet il est indispensable:

- a) d'évaluer pour un projet productif les dépenses de fonctionnement d'entretien et éventuellement d'emprunt.
- b) de prévoir leur prise en charge par le budget de fonctionnement.

En effet cela conditionne le fonctionnement normal et permanent qui a été estimé nécessaire et le maintien de l'investissement en état de fonctionnement. Si non les dépenses faites auront été inutiles, voire nuisibles.

II. Les projets productifs.

On considèrera sous cette rubrique les projets dont la production peut être rattachée directement au projet et évaluée.

- a) Ces projets comportent un investissement.

L'investissement doit produire, s'entretenir lui-même et se maintenir en état de fonctionnement c.à.d. qu'il doit non seulement être entretenu mais être renouvelé à mesure qu'il s'use (amortissement technique).

Pour certains projets, il ne suffit pas qu'il soit renouvelé mais qu'il suive le progrès technique et se modernise en se renouvelant. Sinon on pourrait avoir toujours le même investissement, mais que parce que dépassé techniquement (obsolescence) il n'aurait plus les mêmes effets économiques et pourrait même devenir inutilisable.

b) Il n'est pas suffisant que le projet se maintienne en l'état.

Il faut qu'il soit une source de formation de capital investi. Le développement nécessite une accumulation de capital en quantités croissantes. Si l'investissement ne forme pas du capital, la marche en avant est arrêtée. Si le produit des investissements va en totalité à la consommation sans qu'une partie soit mise en réserve pour former du capital, le revenu national s'élève sans doute, mais la capacité d'investissement reste la même et diminue en pourcentage du revenu national; donc la croissance se ralentit.

Il doit donc y avoir en plus de l'entretien et de l'amortissement technique, un amortissement financier. Que le projet soit financé par subvention, par capital propre ou par emprunt, il doit comprendre dans ses charges le renouvellement du capital investi, c'est à dire des charges financières. Cet élément est important dans l'évaluation des résultats d'un projet et dans sa comparaison avec d'autres pour établir des choix.

Cela est vrai surtout pour l'industrie car elle est obligée de conserver sa situation concurrentielle (progrès technique) et suivre le développement du marché en accroissant sa production (surtout par branches). Elle doit donc ajouter à ses prix de revient l'amortissement financier et la constitution de provisions pour reconstitution de capital.

Mais cela est également vrai pour d'autres secteurs d'activité, notamment pour l'agriculture. Certes, elle ne peut pas étendre sans limite sa production, car la terre est limitée. Mais elle doit suivre le progrès technique et elle doit en plus contribuer à la formation générale du capital.

Dans le cas des projets non directement productifs, il n'est pas possible d'imputer au projet la formation de capital qui sera faite par l'économie générale (recettes publiques notamment), mais il sera nécessaire de prévoir tout de même l'amortissement financier pour les besoins de comparaison des projets et d'appréciation de leur coût réel. Par contre, il n'est pas nécessaire de l'inclure dans les dépenses supplémentaires à la charge du budget de développement.

Par contre, pour les projets directement productifs, l'amortissement financier doit en principe être inclus dans les prix de revient. Ce coût doit être récupéré de préférence directement soit dans le prix de vente soit dans les redevances incombant aux utilisateurs, à moins qu'il ne s'agisse d'une subvention dont la charge est

supportée par l'ensemble de l'économie au titre du budget de fonctionnement. Mais dans ce cas le montant doit être connu.

III. Les modes de financement des projets.

L'investissement peut être financé par subvention, par capitaux propres ou par emprunt.

1. Subvention.

Le budget public, un organisme privé ou international, un gouvernement étranger apporte tout ou partie de l'investissement et ne demande rien en échange sur le plan financier; c'est donc un don. Si les frais de fonctionnement et d'entretien ne sont pas couverts par cette subvention, ils seront assurés par le projet ou par des ressources normales et permanentes du trésor.

En principe, ce type de financement ne devrait s'appliquer qu'à des projets qui ne sont pas directement générateurs de ressources (équipements sociaux par ex.). Dans la pratique, cependant, cette formule s'applique également à des investissements directement productifs mais dont les bénéficiaires ne pourraient pas payer le prix de revient total, alors que ces investissements sont nécessaires à l'économie nationale : énergie électrique, aménagements fonciers par ex.

2. Capitaux propres ou participation.

Le financier apporte tout ou partie du montant de l'investissement et, en échange, participe aux ressources produites. Dans ce cas, le projet doit assurer lui-même le fonctionnement, l'entretien et l'amortissement technique par priorité. Le profit sert à l'amortissement financier et à la reconstitution du capital par priorité. Si le profit est substantiel, il peut être partagé entre le financier investisseur et les autres agents de production dont la rémunération est ainsi accrue. Mais il doit d'abord assurer la reconstitution du capital puisque les autres agents sont rémunérés dans le prix de revient (fonctionnement).

3. Prêt.

L'investissement nécessite des capitaux que les fonds propres des associés ne peuvent pas financer intégralement. Dans ces conditions un emprunt devient indispensable et le bénéficiaire doit être averti au préalable des conditions de remboursement du capital et des intérêts. Ces charges s'ajoutent donc au fonctionnement, à l'entretien et à l'amortissement technique et doivent être incluses dans les prix de revient.

Cette dernière formule est la plus courante, mais elle peut être difficile à supporter par le projet. En effet, tout projet nécessite un certain délai de mise en route avant d'atteindre son régime de croisière. Pendant cette période, les charges d'emprunt courent et peuvent être difficile ou impossibles à supporter.

On peut atténuer ces difficultés en différant le remboursement soit du principal, soit du principal et des intérêts.

Mais il est exceptionnel, qu'un projet puisse être financé uniquement par prêt, tout comme ne pas recourir à un prêt en utilisant uniquement des fonds propres est rare. Par contre, le cas de projets financés intégralement par une subvention est courant.

Par ailleurs on peut combiner subvention, participation et prêt.

IV. Les coûts de fonctionnement.

La prise en considération des coûts de fonctionnement est nécessaire pour apprécier l'intérêt du projet et le comparer avec d'autres. Le fonctionnement comprend le fonctionnement proprement dit, l'entretien, l'amortissement technique et l'amortissement financier.

Pour les projets qui ne sont pas directement générateurs de ressources, il est supporté par une subvention du Trésor ou autre. Pour les projets directement générateurs de ressources, il doit être supporté par ces ressources mêmes, du moins, en partie. Dans ce cas, la subvention devra être guidée par l'intérêt général et non pas par une déficience quelconque de gestion. Pour ces derniers projets cependant se pose le problème de trésorerie. Si le projet supporte sur ces propres ressources son fonctionnement, les dépenses correspondantes commencent déjà avant de percevoir des recettes. Il faut donc assurer ce relais. Le financement de la trésorerie est d'un autre caractère et peut être assuré par un prêt à court terme. Cependant pour un projet de grande envergure il y a une trésorerie permanente nécessaire, elle peut être financée par un prêt à moyen terme, tandis que la partie de la trésorerie qui n'est pas permanente le sera par un prêt à court terme.

V. Origine du financement et mobilisation de l'épargne.

a) Origine interne

La formation de capital est faible dans les pays sous-développés en raison de la faiblesse du revenu. Cependant elle existe et il s'agit de la stimuler.

En raison de la faiblesse du revenu de la population, on ne peut pas compter sur elle pour former le volume de capital nécessaire au développement. C'est donc surtout la puissance publique qui dégage une formation de capital sur le montant des impôts perçus. Dans certains pays, l'Etat peut aussi former le capital par un emprunt forcé sur la partie de la population active disposant d'un revenu régulier et relativement élevé (fonctionnaires, employés, commerçants). En un certain sens, on peut y associer la masse des cotisations des organismes de sécurité sociale qui en font de vraies puissances financières et des investisseurs potentiels importants.

Par ailleurs, il n'est pas rare que la population consente un effort supplémentaire financier pour un projet déterminé.

D'un autre côté, le secteur privé procède à une accumulation de capital dont il est important qu'elle serve à la production et à l'investissement. Malheureusement il est souvent constitué par une proportion importante d'entreprises étrangères qui reconstituent leur capital à l'extérieur du pays. Il est important d'accroître les occasions d'investir dans le pays.

Mais il existe également le secteur privé traditionnel. Son épargne étant faible, l'investissement de ce secteur concerne surtout le travail manuel de la terre et l'achat d'outils simples d'usage habituel et correspondant à un niveau technique en progrès lent. L'épargne dépasse généralement ces besoins d'investissement minimum. Mais elle peut correspondre également à la sécurité et aussi au prestige; elle a donc tendance à se placer en biens non productifs: thésaurisation des espèces, thésaurisation en bétail de prestige, etc...

b) Origine externe.-

Les sources internes de financement ne sont jamais suffisantes. Pour les pays sous-développés, il est indispensable d'avoir recours aux investissements étrangers. On ne peut échapper à cet impératif que dans le cas où il existe une ressource très importante (pétrole) sur laquelle la puissance publique peut prélever un capital suffisant pour le financement des autres activités ou, à l'extrême, en imposant un niveau de consommation anormalement bas à la population; en freinant une branche d'activité pour avantager des secteurs participant à l'investissement (industrie lourde). Mais alors il faut s'attendre à de graves déséquilibres.

Les sources externes peuvent être publiques ou privées. L'apport de capitaux privés ne se fait que si certaines conditions sont réunies (sauf cas des subventions): stabilité politique et administrative, liberté relative de circulation des capitaux, occasions d'investissements intéressants économiquement.

L'apport de capitaux publics externes (et de subventions privées) est moins sensible à ces conditions, sauf à la qualité de l'administration pour le choix, l'établissement et la gestion des projets. En effet, les apports publics doivent en général s'en remettre à l'administration du pays bénéficiaire.

Mais les apports d'origine extérieure ont des limites et des conditions particulières. Leur volume n'est pas illimité. Cependant un projet bien préparé et rentable trouvera toujours un financement. L'apport de capitaux extérieurs, sauf s'il s'agit de subventions, pèse sur la balance des comptes. Pour les prêts, le remboursement et les intérêts devront être payés en devises prélevées sur la valeur des exportations de biens et services. Pour les participations, il faudra également payer en devises les dividendes et même la partie des

provisions de reconstitution du capital qui ne sera pas utilisé sur place en auto-investissement et qui sera très généralement transféré dans le pays d'origine. Aussi les financements extérieurs doivent-ils être limités aux projets directement producteurs de ressources et, de préférence, aux projets directement producteurs de ressources exportables ou permettant de réduire les importations.

Naturellement, il sera difficile d'exclure les projets produisant des ressources de consommation nationale qui facilitent la production d'autres ressources dont certaines pourront être exportées ou de substituer à des biens importés (énergie électrique, engrais, matériel agricole, etc.). Il n'en reste pas moins que l'appel au financement extérieur est limité par la charge en devise qu'il entraînera ultérieurement et l'estimation de l'accroissement des ressources en devises pour l'ensemble de l'économie. L'apport de capitaux extérieurs, sous quelque forme que ce soit, introduit dans l'économie des ressources qui ne correspondent pas à la production. Il a donc un effet inflationniste à moins qu'il ne soit absorbé par des importations. L'origine externe de financement choisit toujours ses points d'application. Les sources de financement préféreront tel ou tel type de projet suivant leur conception du développement et leur opinion sur le pays. Même désintéressées, elles pourront être influencées par les intérêts économiques ou politiques du pays d'origine. Leur choix de priorité pourra donc être différent de celui du pays bénéficiaire.

C'est pourquoi, il n'est pas bon de rechercher aveuglément l'aide extérieure. Il faut au contraire mobiliser au maximum l'épargne intérieure.

Même si l'épargne est faible, sa mobilisation est d'une très grande importance. Son volume n'est jamais négligeable. Pour le secteur des entreprises modernes, le problème est qu'au-delà des possibilités d'auto-investissement, les occasions d'investir sont limitées, cependant que le marché financier fait défaut pour canaliser les possibilités. Le rôle de la planification est d'offrir ces occasions par l'identification des projets. D'autre part, la Banque de développement, par ses interventions, facilite l'investissement privé et tend à fixer l'épargne des entreprises comme à attirer les capitaux extérieurs. Il en est de même des participations publiques à des initiatives privées ou de l'établissement de sociétés d'économie mixtes. Pour le secteur salarié, le crédit est un puissant moyen de fixer l'épargne en l'orientant vers des investissements que l'épargne salariée à elle seule ne pourrait pas atteindre rapidement. Pour le secteur rural, le crédit à l'habitat, à l'artisanat et à l'agriculture permet efficacement de dégager et de fixer l'épargne. Des organismes d'épargne (Caisse ou Banque) drainent une partie considérable de l'épargne, susceptible d'être utilisée à des fins d'investissement.

Section IV. Investissement - Travail.-

Une des plus importantes caractéristiques des pays sous-développés est qu'il existe une capacité de travail disponible, soit qu'elle ne trouve pas d'employeur, soit qu'elle est appliquée à des emplois peu rentables. Aussi doit-on penser à utiliser cette ressource pour l'investissement conjointement avec des dépenses monétaires afin de réduire les besoins en capitaux pour le développement.

I. Cette capacité disponible provient essentiellement de la population rurale.

Il existe d'ailleurs toujours un investissement travail spontané important qui est généralement sous-estimé. En milieu rural, il représente une valeur élevée et correspond à la majeure partie des investissements effectués: aménagements fonciers, points d'eau, puits, habitat, bâtiments collectifs, routes, boisements, etc... Mais ces emplois habituels et très anciens de la capacité de travail n'épuisent pas celle-ci. On peut et on veut aller plus loin pour pallier l'insuffisance des capitaux monétaires:

- par un emploi systématique de la ressource travail disponible et potentielle
- par des programmes de développement conçus à cet effet par le plan de développement soit que la ressource travail est utilisée seule, soit qu'elle est associée à des moyens modernes (matériaux, machines):

2. Mais l'emploi systématique par la planification de la ressource travail soulève des problèmes tant au niveau de la disponibilité de la ressource que des formules employées.

S'agissant de la disponibilité de la ressource-travail, il est important de l'évaluer correctement et surtout ne pas la surévaluer. Sinon, ou bien l'investissement prévu n'est pas achevé; ce qui entraîne un déséquilibre dans la planification; ou bien l'investissement prévu est achevé mais au détriment des travaux habituels de la population. En effet, la disponibilité n'est pas identique sur toute l'année. Il faut donc étudier les périodes où elle peut être mobilisée, étant entendu que le paysan n'est presque jamais véritablement oisif. En effet le paysan a un grand nombre d'activités annexes à la culture (habitat, artisanat, travaux domestiques divers) et qui conditionnent l'équilibre de vie des populations rurales. Il importe de tenir compte de toute cette somme d'efforts déjà consentis par le paysan et de les évaluer avant de lui en imposer d'autres.

Concernant les formules, on peut difficilement envisager des investissements faits uniquement en travail, sauf de petits ouvrages. Leur niveau technique serait trop bas, leur rendement et leur durée trop faibles. Il n'y aurait donc pas d'amélioration du niveau technique.

.../...

Il faut toujours une étude technique et une direction technique assurées par des spécialistes. Il faut de plus presque toujours un apport minimum de moyens techniques pour obtenir un rendement satisfaisant. Il faut parfois aller jusqu'à juxtaposer dans le chantier deux techniques très différentes (pour une route, le débroussalement et l'apport de matériaux pourra se faire par force humaine, mais le compactage et le profilage seront mécanisés). Le juste milieu est difficile à trouver. Ils appartient aux services techniques de mettre les formules au point selon les conditions physiques, économiques et sociales qui prévalent.

3. L'investissement travail individuel existe très largement de façon spontanée. On y pense assez peu quand on envisage l'investissement travail. C'est pourtant un domaine où peuvent être obtenues d'importantes améliorations et un accroissement élevé. C'est en particulier le système efficacement applicable à l'amélioration de l'habitant rural et de l'agriculture moyennant une bonne organisation du crédit. Naturellement, les secteurs d'application préférentielle peuvent être prévus par la planification en conformité avec les orientations générales du développement. Ce type d'action s'apparente de très près à la mobilisation de l'épargne. Il permet de dégager et de fixer une capacité de travail inemployée comme une épargne monétaire flottante. Il ne pose évidemment pas le problème de la disponibilité de travail puisque l'initiative vient de l'intéressé mais il pose celui du niveau technique et c'est pourquoi le programme d'investissement doit être approuvé et contrôlé.
4. L'investissement collectif par la mobilisation du travail disponible est cependant celui qui constitue véritablement un fait nouveau, le cas précédent correspondant à une amélioration de ce qui existe spontanément.
 - a) Son domaine le plus favorable est celui des investissements au bénéfice d'une communauté. Il correspond en effet aux habitudes et aux traditions; il s'agit donc d'amplifier et de technifier ce que les communautés font spontanément lorsque cela leur paraît indispensable. Il s'insère dans la vie de la population et la mobilisation de la ressource en est facilitée. Mais il doit correspondre à des investissements d'intérêt local qui n'auraient pas été faits spontanément parce que trop difficiles, ou qui auraient été mal faits. Ainsi la population comprend aisément leur intérêt et l'amélioration apportée. Mais il sera nécessaire d'engager une discussion préalable avec la population pour que l'opération projetée rencontre ses aspirations. La participation des échelons supérieurs est évidemment indispensable pour l'élaboration du dossier technique, la direction et le contrôle technique, la fourniture des matériels et services nécessaires pour assurer la qualité de l'ouvrage et la couverture des dépenses monétaires correspondantes.

Ce domaine d'investissement travail peut recouvrir un champ d'action très vaste et libérer un volume très substantiel de capitaux financiers pour d'autres oeuvres: constructions de bâtiments, équipements de base (routes, ouvrages d'art), équipements productifs (conservation des sols, reboisements). Ce type d'investissement a généralement un rendement élevé. Leur coût est souvent faible même en tenant compte de la valeur du travail salarié. Leur rentabilité est considérablement accrue par l'investissement travail puisque la ressource n'aurait pas été utilisée si l'ouvrage n'avait pas été réalisé. L'entretien est faible et peu coûteux. Il peut être laissé en majeure partie à la charge de la collectivité intéressée parce qu'elle peut l'assurer en travail. Celle-ci l'assurera d'autant plus volontiers qu'il s'agira de son oeuvre et qu'elle ne voudra pas la laisser se dégrader. Pour la même raison, elle cherchera à en tirer le maximum d'avantages et à l'exploiter au mieux.

- b) Lorsque l'investissement-travail dépasse le cadre de la communauté, le rendement et l'efficacité diminuent nécessairement à mesure qu'on s'éloigne de l'intérêt et des motivations de la population sollicitée. Dans ce cas, le travail joue un rôle d'exemple et la place de l'autorité devient prépondérante pour la pérennité de l'oeuvre.

Section V. Contrôle de l'exécution des projets.-

Le contrôle de l'exécution des projets de développement est une opération complexe. Il comprend bien entendu le contrôle technique des réalisations et des fournitures, c.à.d. la vérification des caractéristiques et de la qualité ainsi que des délais de réalisation. Le contrôle technique a pour but de déterminer la conformité de la fourniture avec la commande définie par un contrat ou un autre document, en vue du règlement du prix fixé ou éventuellement réajusté en fonction des différences constatées entre la fourniture et la commande.

Mais le contrôle va beaucoup plus loin, car la fourniture de biens et services n'est qu'un élément du projet de développement, mais n'en est pas le principal. Il faut suivre l'exécution du projet et procéder à un contrôle d'entreprise, en suivant la marche du projet y compris les résultats et les prévisions de résultat comme dans une entreprise c.à.d. ajuster l'exécution, vérifier la rentabilité, modifier les prévisions et tirer des enseignements pour la politique à suivre.

.../...

1. Le contrôle consistera en la constatation de la fourniture ou de la réalisation des biens et services (contrôle technique), de la concordance et de la coordination dans les divers éléments du projet: investissement, fonctionnement, mesures réglementaires, etc... à la fois en ce qui concerne la réalisation et le fonctionnement. Le contrôle examinera également les coûts globaux et partiels de la réalisation de l'investissement et du fonctionnement du projet, les résultats enregistrés et les résultats prévisibles, les divers éléments qui auront été utilisés comme critères dans le choix du projet et l'établissement de priorités (effets sur l'emploi, effets sur la balance commerciale et des paiements, effets sur les finances publiques, etc...). Le contrôle procédera en outre à la comparaison des constatations faites avec les prévisions correspondantes du projet, la révision de ces prévisions et leur ajustement, la révision des divers critères utilisés pour apprécier la rentabilité, etc...

Finalement, le contrôle doit aboutir à permettre les décisions d'ajustements du projet rendues nécessaires par les circonstances nouvelles résultant de la réalisation effective et de l'évolution économique. Dans ces conditions, la base du contrôle ne sera plus le contrat de fourniture, mais le plan d'exécution du projet dans ses éléments (techniques, économiques et sociaux).

2. Mais le contrôle n'a pas seulement pour but de déceler les nécessités d'ajustement et de décision sur la base interne du projet. Des facteurs extérieurs peuvent influencer sur son exécution.

La réalisation d'un projet qui respecte son plan d'exécution peut être affecté par les écarts constatés dans d'autres projets. Elle peut même être affectée par l'évolution de la conjoncture dans des domaines qui échappent au projet: difficultés financières, ou politiques, conjoncture internationale, etc...

3. Le contrôle sera exercé d'abord par le maître d'oeuvre. C'est lui qui a la responsabilité du projet. A cet effet, il produit des documents de contrôle et des propositions d'ajustement qui sont soumis à l'autorité de tutelle, qui procède éventuellement à des contrôles supplémentaires. Enfin, l'organisme de planification nationale (Ministère du Plan) reçoit les rapports d'exécution des projets, vérifie la conformité de la réalisation des projets avec les buts assignés et les objectifs de planification et procède aux ajustements éventuels requis.

4. Enfin le contrôle pourra être financier, physique et comptable. Il s'agira avant tout du contrôle de régularité et de sincérité des écritures dont la responsabilité incombe aux commissaires aux comptes. Il s'agira également d'un contrôle physique du matériel et des divers inventaires.

DEUXIEME

PARTIE

METHODES D'ETUDE ET D'EVALUATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.-

Chapitre I. Approche théorique.-

Section I. : Définition.-

On a trop souvent tendance à penser qu'un projet de développement consiste dans la seule réalisation d'ouvrages nouveaux : création d'une usine, construction d'une route... ou dans l'extension d'installations existantes (amélioration d'une route, renforcement de la puissance d'une centrale par adjonction d'un nouveau groupe, etc...).

En réalité, outre les apports en biens d'équipement, un projet comporte un certain nombre d'éléments qui présentent parfois une grande importance sur le plan financier et économique. Ces éléments peuvent être d'ordre institutionnel tels que par exemple la création d'organismes autonomes chargés de la réalisation et du fonctionnement du projet, la mise en place d'organismes de coordination ou de contrôle. Ils peuvent être également d'ordre financier par la mise en place de crédits "relais", par l'ouverture d'une ligne de crédits, etc... Ils peuvent aussi avoir trait aux programmes de formation, à la mise à disposition d'une assistance technique, etc... Enfin, le cadre d'un projet spécifique débordera très fréquemment sur des analyses et des études intéressant le secteur d'activité concerné.

Un projet est donc un ensemble de moyens nécessitant un investissement, du personnel, une organisation, et, parfois, une action psychologique d'information et de propagande.

Une définition assez complète de ce qu'est un projet de développement a été donnée par Chadenet et King: "Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement, fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente, grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main-d'oeuvre, ainsi que les revenus escomptés, tels que réduction de coûts, accroissements de production et développement des institutions sont estimés à l'avance. Les coûts et les revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou s'il n'est pas possible de les quantifier-définis avec une précision qui permet de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions".

.../...

Section II : Données Générales.-

Tout projet doit comporter une partie de données générales destinées à la fois à guider l'étude et la mise au point du projet et à le présenter dans son ensemble et dans ses éléments principaux une fois qu'il a été entièrement élaboré.

Cette partie comprendra:

I. Le cadre général du projet.-

- a) sa nature et sa définition indiquant sommairement ses caractéristiques et ses buts
- b) sa localisation
- c) la superficie et la population intéressées
- d) le maître d'oeuvre et le service public compétent (s'il s'agit d'un projet public).

II. L'examen de la situation de départ.-

- a) Il permet de définir le besoin et les problèmes que le projet cherche à satisfaire ou à résoudre.
- b) Il permet aussi l'appréciation des résultats:
Lorsque le projet ne s'applique pas à un objet neuf, son résultat sera non pas la totalité du résultat brut escompté mais la différence avec la ressource obtenue antérieurement. P.ex. : Une route nouvelle est envisagée pour raccourcir un itinéraire.
- c) Il permet enfin d'examiner les diverses solutions possibles pour satisfaire le besoin ou résoudre le problème considéré.

III. La place du projet dans la politique de développement.-

- a) Indication de la politique de développement en ce qu'elle peut se rapporter au projet; rappel des objectifs sectoriels ou régionaux auxquels le projet doit concourir.
- b) Indication de la politique d'ensemble susceptible d'influer sur le projet et qui établit le cadre dans lequel il se réalisera.

IV. Le marché.-

Le projet doit comprendre un chapitre étudiant de façon détaillée la demande qu'il a pour but de satisfaire en totalité ou en partie. Cet examen fournira des éléments directeurs pour l'établissement du projet, en particulier, pour son ampleur et sa localisation. Ce chapitre se présentera de façon différente suivant les types de projet. Pour un projet producteur de biens et services, il s'agira d'une étude de marché proprement dite. Mais pour un projet social, le besoin auquel il correspond doit être également examiné.

Ainsi, un projet hospitalier devra déterminer la population intéressée, son état sanitaire, l'équipement dont elle dispose (établissements, personnel, son utilisation quantitative et qualitative et comparativement avec les autres régions du pays ou avec des pays voisins). Un projet scolaire examinera la scolarisation; l'effectif à scolariser, le rapport entre scolarisation primaire et scolarisation du degré considéré; s'il s'agit de formation professionnelle il examinera les besoins de l'économie pour les qualifications envisagées. Un projet d'urbanisme et d'habitat étudiera le besoin en logements, l'offre de logements, les besoins en superficie à construire, en voirie, en fourniture d'eau et d'électricité.

V. La détermination et l'évaluation des moyens nécessaires.-

Le projet, ensemble de moyens, est constitué par un moyen principal orienté vers les résultats recherchés, autour duquel s'organisent d'autres moyens pour le compléter et accroître son efficacité.

Le moyen principal comporte normalement un investissement. Même pour un projet dont le moyen principal est l'encadrement agricole, il faut des logements pour le personnel, des bâtiments pour le matériel de démonstration, du matériel d'application et de démonstration, du matériel de transport, etc... Un projet scolaire comportera la construction de bâtiments appropriés.

Les moyens secondaires consisteront en investissements complémentaires, en investissements connexes et en d'autres moyens.

Les investissements complémentaires sont les investissements qui sont nécessaires au fonctionnement du projet ou en accroissent l'efficacité et qui en font partie. Ainsi, si dans un premier temps, l'hôpital ne comportait pas des logements pour le personnel, la construction de ceux-ci relève de l'investissement complémentaire. Ainsi, pour l'Usinex, la construction de la raffinerie d'extrait pâle relève de l'investissement complémentaire.

La grande caractéristique des investissements complémentaires est qu'ils sont utilisés exclusivement par le projet. Il n'en est pas de même des investissements connexes. Par exemple: l'électrification d'une région intéressera tous les projets demandeurs de cet investissement connexe.

Le projet nécessitera souvent la mise en oeuvre d'autres moyens, qui ne sont pas caractérisés par des investissements. Il est possible par exemple qu'une réglementation particulière doive être établie (ex: réglementation sur les paysannats). Le projet peut nécessiter un programme de formation du personnel, requérir des avantages fiscaux ou douaniers, etc...

Or tous ces moyens entraînent des coûts.

Certains nécessiteront des investissements (logements, moyens de transport) et ces investissements provoqueront, après la dépense de réalisation, des dépenses d'amortissement technique et d'entretien, de charges financières sur le capital investi. Ces moyens entraîneront surtout des coûts de fonctionnement ou des pertes en ce qui concerne les avantages fiscaux ou douaniers.

Ces divers coûts doivent être évalués pour chaque moyen employé et il faut indiquer qui en aura la charge (c'est peut être le projet lui-même, les finances publiques ou les bénéficiaires.

VI. L'évaluation des résultats et des effets:-

a) Résultats propres.

Les résultats que le projet peut produire en fonctionnant au maximum de sa capacité sont évalués en volume. Le rapprochement avec l'estimation de la demande indique le volume de résultats qui pourront effectivement être produits. S'il est inférieur à la capacité, on pourra apprécier dans quel délai l'accroissement de la demande permettra au projet de fonctionner à pleine capacité.

On évaluera les prix unitaires auxquels les produits peuvent être placés sur le marché et les ressources annuelles sur lesquelles on peut compter ainsi que leur évolution.

On déterminera le prix de revient par unité de résultat et on le comparera aux prix de concurrence dans le pays pour des produits nationaux et des produits importés.

On pourra également comparer le prix de revient à celui obtenu dans des pays placés dans une situation analogue. Cette comparaison pourra être en particulier intéressant pour apprécier le coût des projets sociaux pour lesquels on ne peut parler de prix de concurrence (coût d'un élève, d'une journée d'hospitalisation, etc...).

On examinera alors l'équilibre financier du projet en établissant le compte provisionnel et son évolution jusqu'à ce que le projet soit en plein fonctionnement. On déterminera le niveau minimum de fonctionnement et de production à partir duquel l'équilibre financier est atteint.

.../...

b) Effets directs:-

Ils doivent être évalués bruts et nets c-à-d. rapprochés de la situation antérieure et, éventuellement, corrigés pour ne tenir compte que de la variation.

Ils comprennent l'examen de :

1. La valeur ajoutée
2. Le revenu des intéressés : masse salariale et sa répartition; accroissement du revenu des producteurs participant au projet
3. L'emploi : emplois nouveaux ou extension d'emplois
4. La balance commerciale et la balance des paiements; réduction d'importations, accroissement et réduction d'exportations; paiements et fournitures de services à l'extérieur, mouvements des capitaux (subventions, participations et emprunts extérieurs, charges des emprunts, transferts de salaires et traitements, de dividendes et d'amortissements).
5. Le budget: charges budgétaires supplémentaires entraînée par le projet, réduction ou accroissement de ressources fiscales
6. Tous autres effets éventuels du projet paraissant intéressants.
P.ex. les effets en amont. Ainsi un projet peut valoriser une production existante mais dont le marché actuel était limité; il peut entraîner l'accroissement d'une production dont il a besoin pour fonctionner.

c) Effets indirects:-

Tous les projets ont des effets indirects. En ce qui concerne les projets sociaux, les effets indirects peuvent être très importants mais leur partie évaluable est généralement faible; il faut donc les estimer.

1. Effets d'entraînement:-

Un projet dont le résultat n'est pas destiné à la consommation finale intérieure ou à l'exportation peut entraîner le développement d'activités existantes ou en faire apparaître de nouvelles.

Ainsi, une route entraînera, en plus de la réduction du coût de transport et de l'accroissement du volume de trafic, un accroissement de productions existantes ou l'exploitation de ressources potentielles le long de son itinéraire. Ainsi une centrale électrique pourra entraîner un accroissement de production industrielle et la création de nouvelles entreprises.

.../...

Ainsi une cimenterie pourra développer les autres industries de matériaux de construction et l'industrie de construction. Ces effets d'entraînement doivent être dans la mesure du possible évalués. Parfois, ils donneront naissance à d'autres projets qu'il faudra mentionner et définir par leurs effets!

2. Effets d'induction.-

L'entreprise gestionnaire du projet va payer des charges financières aux prêteurs, des salaires à son personnel, des impôts à l'Etat, éventuellement garder un surplus de bénéfices non distribués en réserve pour la réalisation de nouveaux investissements dans des extensions d'activité ou de nouveaux projets.

Une partie des charges financières et des salaires pourra être transférée à l'extérieur pour les emprunts extérieurs et pour le personnel étranger. Le reste sera consacré à des dépenses pour la consommation et pour l'investissement. Une partie ira à l'achat de produits importés; une autre à l'accroissement de l'activité économique nationale par la demande de biens et services supplémentaires! Cet accroissement de production augmente les revenus distribués qui à leur tour augmentent la demande et l'activité. La distribution de revenus internes du projet considéré a donc un effet multiplicateur.

Ces effets induits viendront accroître la valeur ajoutée. Ils augmenteront les salaires et les impôts. Leur production créera des emplois, nécessitera des investissements, entraînera des importations supplémentaires pour l'investissement et la consommation.

d) Effets globaux.-

On pourra calculer les effets globaux en ajoutant les effets directs, les effets d'entraînement et les effets d'induction.

On examinera :

- la valeur ajoutée au produit intérieur brut
- les effets sur la balance commerciale
- les effets sur la balance des paiements et les mouvements de capitaux
- les effets sur le budget
- les effets sur l'investissement et la formation de capital
- les effets sur l'emploi
- enfin les autres effets éventuels intéressants, en liaison avec les objectifs de planification tels que les effets sur la situation d'une région du pays où le projet est localisé.

.../...

Section III. Principales étapes de l'analyse des projets d'investissements.

Un projet d'investissement présente généralement six grande étapes depuis les objectifs fixés par le planificateur jusqu'au contrôle du fonctionnement des investissements qui ont été mis en place. Toutefois, ce processus doit être considéré comme un cycle parce que chacune des six phases qui seront décrites se trouve en étroite liaison avec la phase précédente et la phase suivante. La notion de cycle est également à retenir en ce sens que le projet dans son ensemble doit engendrer normalement de nouveaux projets soit au titre de l'expansion des activités existantes soit au titre de la promotion et de la création de nouveaux emplois.

§ I. Identification des projets d'investissement.

La première étape dans le cycle du projet consiste à rechercher et identifier des projets qui soient prioritaires pour le développement du pays et qui, dans le même temps, dégagent une rentabilité globale suffisante. Cette première phase est particulièrement importante en raison des contraintes existantes en hommes, en capitaux et en ressources naturelles. En conséquence, il apparaît nécessaire de s'entourer d'un certain nombre de garanties afin d'éviter de sélectionner des projets qui, à terme, ne seraient pas retenus ou qui, après réalisation, entraîneraient de trop lourdes pertes pour les promoteurs, et pour la collectivité.

Les projets d'investissement peuvent être identifiés selon deux voies:

- la première façon qui semble la plus facile est celle du projet-relais c-à-d la prolongation d'un projet existant par extension du projet initial ou par mise en place de nouveaux équipements dans le même secteur d'activité;
- la seconde façon est de rechercher les projets susceptibles de favoriser les objectifs de développement à l'appui des études générales de planification et des études sectorielles. Les études sectorielles constituent très souvent la principale source d'informations pour la recherche de nouveaux projets et il est important que non seulement des études par secteurs économiques soient entreprises mais également que ces études soient périodiquement actualisés afin de tenir compte de la croissance générale de l'économie et de la réalisation successive des projets d'investissement.

§ 2. Préparation des projets d'investissement.

Le domaine de la préparation d'un projet est difficile à délimiter car les études à entreprendre peuvent fortement varier d'un projet à l'autre.

Cependant, il est possible de mentionner quatre types d'actions dans le cadre de la préparation des projets:

- a) l'analyse des aspects commerciaux du projet et pour certains projets (transport, éducation, santé...) l'analyse des besoins non marchands à satisfaire;
- b) les études techniques;
- c) l'examen des problèmes généraux relatifs au financement des investissements, au statut juridique des entreprises, aux conditions légales et administratives à remplir, à la structure et à la gestion des unités à mettre en place;
- d) la mise au point d'un échéancier prévisionnel des coûts et recettes du projet.

A l'appui des résultats obtenus dans le cadre de ces actions, il sera possible de construire des variantes au projet initial.

- a) L'analyse des aspects commerciaux d'un projet consiste à étudier et à reconnaître les besoins à satisfaire de manière à connaître les débouchés de la nouvelle entreprise (en valeur et en quantité). Par ailleurs, pour certains types d'investissement dans les secteurs agricole et industriel, il est nécessaire que des circuits de distribution efficaces soient mis en place et, de préférence avant le démarrage de la production.
- b) Les études techniques d'un projet sont très variées et méritent une attention particulière. Un certain nombre de problèmes devront être examinés à cette fin:

- le dimensionnement du projet.

Le problème des débouchés revêt une importance fondamentale, car, pour éviter un gaspillage de capitaux, il faudra adapter la capacité de production des unités aux besoins actuels et à ceux d'un avenir proche et, dans toute la mesure du possible, éviter des surcapacités onéreuses. Il est en effet parfois tentant de mettre en place des unités de grande dimension pour bénéficier d'économies d'échelle. Si, dans un avenir proche, il n'y a pas de débouchés correspondant effectivement aux capacités installées, l'entreprise connaîtra de plus ou moins grandes difficultés. Il sera donc préférable de procéder par étapes et de suivre progressivement l'évolution du marché.

- les études techniques porteront également sur le choix des méthodes et procédés de fabrication:-

D'une manière générale, il faudra éviter de faire appel à des procédés qui risquent d'être rapidement dépassés par le progrès technique. Mais il faudra essayer d'adapter les équipements aux objectifs d'emplois qui ont été fixés par le planificateur, et dans ce cas il sera souvent souhaitable de recourir à des techniques de fabrication plus simples que celles qui ont été mises au point dans des pays industrialisés où le coût relatif de la main-d'œuvre et du capital est plus élevé que dans les pays en voie de développement.

.../...

- il conviendra également de s'assurer que l'entreprise, pour la construction de l'unité et pour un fonctionnement normal, trouvera en quantités, qualités, prix et délais convenables, les matériels et équipements nécessaires à la mise en place des unités et les matières premières, matières consommables et services nécessaires à la production.
- les problèmes de localisation relèvent également en partie des études techniques. Il est possible de distinguer trois types de localisation:
 - a) Tout d'abord la localisation régionale : choix d'une zone déterminée, choix d'une ville au sein d'une région.
 - b) Ensuite, la micro-localisation : implantation d'une unité industrielle dans une zone urbaine, création d'un barrage hydro-électrique dans un site déterminé.

Ces choix en matière de localisation posent déjà le problème de la construction de variantes. Si, par exemple, dans le cas d'un gisement minier, la localisation ne peut donner lieu à d'autres alternatives, par contre, dans la plupart des projets, il y aura un problème de choix et donc la possibilité de prévoir des variantes de localisation. Ce point est important en fonction de son impact sur le développement d'une région, sur les problèmes de la distribution des revenus, du désenclavement de certaines zones ou de la diminution des concentrations urbaines.

- c) Enfin, la disposition des ateliers et le plan d'ensemble d'un projet sont autant d'éléments qui peuvent entraîner des économies appréciables en coûts d'investissement ou d'exploitation.

Le plan d'ensemble devra dès le départ prévoir les extensions probables afin de limiter les coûts futurs sur des postes de dépenses tels que les fondations, les circuits d'alimentation en eau et en électricité, les voies d'accès, l'aménagement du terrain.

Les responsables des études techniques auront enfin à dresser un calendrier des travaux de construction et, dans la mesure du possible, ils devront essayer de prévoir par avance les causes éventuelles de retards dans la réalisation des travaux et les remèdes à y apporter.

A l'appui de ce calendrier des travaux, il sera établi un devis estimatif mais détaillé de toutes les dépenses relatives à la construction et au démarrage des opérations. Ce devis estimatif comprendra l'ensemble des dépenses : travaux de génie civil, achats de biens d'équipements, frais de montage, intérêts intercalaires sur emprunts extérieurs, coût de la main-d'œuvre expatriée, honoraires de sociétés d'études, achats de brevets et licences, etc...

.../...

Une provision pour imprévus tels que la hausse des prix; les retards non prévus dans la réalisation du programme initial et certains frais divers sera incluse dans le devis initial.

d) C'est également au stade de la préparation du projet qu'il faudra examiner un certain nombre de problèmes administratifs et financiers qui conditionneront le fonctionnement de l'entreprise. Cet examen sera relativement rapide à ce stade mais il prendra de l'ampleur dans la phase de réalisation du projet, et, plus précisément, au niveau de la conduite des études détaillées. Les problèmes administratifs et financiers portent essentiellement sur la définition des moyens de financement nécessaires pour réaliser les investissements, la connaissance des dispositions administratives et réglementaires en usage dans le pays et l'examen des problèmes relatifs à la gestion et à la structure des institutions qui seront responsables du projet.

e) Enfin il faudra élaborer un échancier des coûts et avantages du projet.

Cet échancier comprendra d'une part l'ensemble des coûts d'investissement et de fonctionnement et, d'autre part, les recettes résultant de la commercialisation des biens, et services produits.

Cet échancier prévisionnel doit être aussi détaillé que possible et en fonction des problèmes de la balance des paiements, il sera indispensable de le ventiler entre dépenses en monnaie locale et dépenses en devises. Par ailleurs, il devra comporter un poste "Divers et Imprévus". Il permettra de dresser ultérieurement le tableau prévisionnel des ressources et emplois de fonds du projet sur toute sa durée de vie.

C'est à l'aide de ces données et parallèlement à ces démarches que l'analyste devra essayer de construire des variantes du projet initial. Ces variantes peuvent être construites en fonction de l'un ou de plusieurs des critères suivants :

- processus de production: techniques de production et gamme des productions envisagées;
- taille du projet;
- localisation et date de réalisation du projet;

Trop fréquemment, des décisions d'investissement sont prises sans examen des variantes au projet initial. Cela risque de conduire à des choix erronés, à la mise en place de projets non rentables et à une mauvaise utilisation de ressources (hommes, capitaux et ressources naturelles).

§ 3. Evaluation des projets d'investissement.

Cette troisième phase dans le cycle du projet comprend trois séries d'études et d'évaluation, la troisième s'appliquant indifféremment aux deux premières:

- Evaluation financière et examen de la rentabilité du projet du point de vue de l'entreprise.
 - Evaluation économique et examen de la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité.
 - Analyse de l'incidence des erreurs d'estimation et prise en compte des incertitudes de l'avenir.
- A. Evaluation financière et examen de la rentabilité du point de vue de l'entreprise.

Cette évaluation financière concerne essentiellement les projets pour lesquels on attend un revenu immédiat à la suite d'opérations d'achats-ventes, de transformation-ventes, ou de production-ventes.

Le but de l'analyse financière est de déterminer, en fonction des conditions présentes et futures du marché (prix, salaires, taux de change) si les investissements engagés pourront être amortis et si les fonds apportés (capitaux propres et emprunts) pourront être normalement rémunérés et remboursés.

Deux séries de questions devront alors être posées successivement :

- quel sera le montant des investissements et comment seront financés les coûts de construction et de mise en marche de l'unité. On sera ainsi amené à définir un montant optimal de fonds de roulement.
- quels seront les coûts et recettes d'exploitation, quelle sera la rentabilité financière de l'opération; l'entreprise sera-t-elle en mesure d'autofinancer tout ou partie de ses nouveaux investissements.

L'analyse financière portera sur la durée de vie entière du projet en tenant compte des accroissements prévisibles de la demande et donc de la production, du renouvellement des équipements, des conditions d'entretien des immobilisations...

Après avoir répondu à ces différentes questions, il sera alors possible de déterminer si le plan de financement initial est acceptable, si l'exploitation dégage des revenus suffisants pour rémunérer les capitaux investis et empruntés, et si, enfin, les fonds mis en oeuvre permettent d'assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise.

Pour les projets d'extension d'unités existantes, il faudra effectuer une analyse détaillée des bilans et comptes d'exploitation passés pour porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise et sur son aptitude à dégager des ressources supplémentaires pour le financement total ou partiel des nouveaux investissements.

.../...

B. Evaluation économique et examen de la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité.-

Un projet peut être techniquement et commercialement valable; il peut dégager une rentabilité financière appréciable, mais faut-il encore en justifier son intérêt pour l'économie nationale. En effet dans les pays où les facteurs de production en capital et travail qualifié sont rares, il convient de mesurer avec le maximum de précision l'impact économique (ou la valeur sociale) de tout nouveau projet qui consommera une partie de ces ressources rares.

L'évaluation économique d'un projet a pour objectif de déterminer:

- si le projet appartient à un secteur dont la mise en valeur contribuera au développement de l'économie;
- si le projet contribuera effectivement au développement de ce secteur;
- et, si les bénéfices économiques dégagés seront ou non supérieurs aux ressources rares qui lui seront consacrées.

La justification économique d'un projet peut être calculée au moyen du taux de rentabilité économique, c-à-d par comparaison entre les coûts et les profits mesurables du projet. Mais, contrairement à ce qui se fait dans le cadre de la rentabilité financière, on assignera à chaque coût, et à chaque profit, non pas la valeur telle qu'elle se présente sur le marché, mais la valeur qui exprime les raretés réelles.

Si, dans une économie donnée, les lois de l'offre et de la demande en capitaux, en biens et services, en salaires, etc... jouaient librement, les prix du marché exprimeraient des valeurs, réelles. Mais, en réalité, et dans toutes les économies, il existe de nombreuses interventions (taux de change officiels, contrôle des prix, fixation de salaire minimum, restrictions à l'importation, encouragements aux exportations, fiscalité indirecte, etc.) qui viennent perturber les règles de la libre concurrence et qui conduisent à des distorsions entre prix du marché et prix réels.

Pour apprécier la valeur économique ou la valeur sociale d'un projet, on corrigera donc les coûts et les profits en cherchant à leur attribuer leur valeur réelle et il appartiendra à l'analyste de définir les "prix de référence" qui seront utilisés pour le calcul de la rentabilité économique des projets.

.../...

En plus des coûts et profits directs calculés sur la base des prix de référence, il faudra également, pour apprécier la valeur économique d'un projet, prendre en compte les coûts et profits indirects du projet, c-à-d les coûts et avantages qui incomberont à l'économie nationale et non au projet lui-même : travaux d'infrastructure, gains en qualifications professionnelles, création de nouvelles unités en amont ou en aval du projet.

Ces effets indirects sont souvent malaisés à calculer et dans bien des cas, on jugera de l'intérêt du projet au vu de sa rentabilité économique directe et en fonction d'appréciations subjectives des avantages et désavantages secondaires.

La rentabilité économique sera calculée sur la durée de vie du projet; à cette fin, on fera appel aux techniques de l'actualisation.

C. Analyse de sensibilité (ou analyse de l'incidence des erreurs d'estimation) et analyse des risques (ou prise en compte des incertitudes de l'avenir).

La détermination des coûts d'investissement des coûts de fonctionnement et des recettes directes engendrées par le projet, ne sont dans la phase d'analyse, que des estimations qui peuvent être sujettes à des variations sensibles : hausse des prix, sous-estimation de certains postes de dépenses, fluctuations des prix mondiaux, sous-production, réventes, etc...

D'autre part, ces estimations sont en général faites pour une période de temps assez longue, de sorte qu'aux erreurs d'estimation viendront s'ajouter les incertitudes de l'avenir.

Dans ces conditions, il apparaît nécessaire de tester un certain nombre de données, ou résultats, tels que le coût des investissements, le volume de la production, le montant du chiffre d'affaires, le niveau du taux d'actualisation du revenu et de rechercher la probabilité que tel événement ou telle modification par rapport aux prévisions initiales se réalise ou non.

Les nouvelles rentabilités financières et économiques obtenues après avoir effectué quelques analyses de sensibilité et de risques, faciliteront les décisions à prendre en faveur ou à l'encontre du projet, car le "décideur" disposera alors d'une échelle de taux de rentabilité probable à l'intérieur de laquelle se situera le projet.

§ 4. Décision.-

A l'appui de tous les renseignements obtenus et notamment à l'appui des évaluations financières et économiques, le "décideur" (Gouvernement, chef d'entreprise ou un responsable d'organisme financier) pourra prendre une décision qui, selon les cas, se présentera selon l'une des trois formulations suivantes:

- a) le projet n'a pas été suffisamment étudié; la rentabilité des investissements ne peut être clairement établie et il est décidé de reprendre totalement ou partiellement les études techniques et les analyses financière et économique. Lorsque le projet n'est pas suffisamment structuré, il est souvent recommandé (surtout si le coût en investissement est élevé) de retarder la décision et de réétudier les différents aspects du dossier
- b) Une seconde possibilité peut être de prendre la décision d'abandonner le projet
- c) le troisième type de décision sera de retenir l'une des variantes du projet. Le décideur doit pouvoir choisir entre les variantes analysées et ne pas avoir seulement à approuver ou à rejeter le projet tel qu'il avait été initialement conçu.

§ 5. Etudes détaillées et réalisation des investissements.-

Une fois la décision prise d'entreprendre le projet, il conviendra de compléter les dossiers techniques et financiers précédemment établis, non seulement pour approfondir le détail des opérations à réaliser, mais également pour tenir compte du fait qu'un délai parfois assez long a pu courir entre la phase d'identification du projet et la prise de décision.

Pendant ce délai, les prix des biens et services ont évolué, de nouvelles structures administratives ou de gestion ont été définies et mises en place, des modifications légales ou réglementaires sont intervenues, parfois des progrès techniques ont été réalisés sous forme d'améliorations purement techniques, de mise au point de nouveaux matériels ou procédés, d'amélioration de la présentation ou du conditionnement de certains produits, etc...

Au cours de cette phase qui précèdera la mise en place des investissements, les actions suivantes devront être entreprises:

- études d'engineering pour l'ensemble du projet
- actualisation des coûts d'investissements et établissement d'un planning détaillé de réalisation des travaux,

.../...

- lancement et dépouillement des appels d'offre, choix des constructeurs
- révision, si nécessaire, du schéma global de financement,
- mise en place du système de gestion,
- démarrage du programme de formation.

Il apparaît nécessaire, à ce stade, d'insister sur les problèmes relatifs au schéma de financement et sur les problèmes administratifs et de gestion qui se poseront obligatoirement avant la mise en place des investissements. Les responsables du projet devront alors engager les actions suivantes:

- recherche des moyens de financement nécessaires à la réalisation du projet; possibilités d'emprunt auprès des organismes financiers locaux, conditions posées à l'octroi de prêts, montant des intérêts, durée de remboursement, possibilité de recourir à des emprunts extérieurs, montant du capital social par rapport à l'investissement total, personnalité juridique et nationalité des apporteurs de capitaux, rôle de l'Etat en tant qu'apporteur de capitaux et/ ou éventuellement de subventions, octroi de bonifications d'intérêts, etc...
- définition du statut juridique de l'entreprise : société à capitaux privés (S.A.R.L., S.P.R.L.), société d'économie mixte, coopérative, entreprise publique, etc...

L'entreprise obtiendra-t-elle des avantages de la part du Gouvernement sous forme d'exonérations de taxes fiscales et para-fiscales; de concessions de terrains, de bonifications d'intérêt et quelle en sera la nature? Quelles seront en contrepartie les obligations, par exemple sous forme d'investissements pour la formation du personnel, de l'entreprise vis-à-vis du gouvernement?

- connaissance des dispositions administratives et légales : permis de construire, réglementation sur les établissements insalubres ou dangereux, dispositions et obligations en matière d'emploi et de recrutement, salaires minima, régime de congés payés, etc...
- examen des problèmes relatifs à la gestion et à la structure des entreprises. D'une part, l'appréciation de ce que sera la gestion d'un projet est une tâche particulièrement difficile, notamment lorsqu'il s'agit d'une entreprise nouvelle. Cette évaluation est d'autant plus importante que les pays en voie de développement connaissent, en général, une pénurie certaine de cadres et de techniciens. Le recours à des cadres étrangers ne doit être que temporaire et il est indispensable que simultanément, un programme de formation et de relève soit mis sur pied. D'autre part, la bonne marche d'une entreprise dépendra en grande partie de l'efficacité des contrôles qui seront mis en place.

La phase de réalisation des investissements est particulièrement importante car de son bon déroulement résultera le maintien des coûts initialement prévus, ou à l'inverse, un alourdissement des coûts et

donc une diminution à terme de la rentabilité des opérations. Le déroulement normal du programme d'investissement est largement conditionné par le sérieux avec lequel auront été menées les études et le plan des travaux.

§ 6. Contrôle des opérations par le commissaire aux comptes.

Le contrôle des opérations d'une entreprise (ou projet) procède d'une technique complexe. Le nombre et la variété des contrôles tiendront compte notamment :

- de l'organisation interne de l'entreprise
- des contrôles externes auxquels elle est déjà soumise
- de l'importance et du nombre des opérations qu'elle effectue
- de l'influence qu'elle peut exercer sur d'autres entreprises

Le contrôle interne concerne l'organisation de la comptabilité et du service comptable dans le but de prévenir, tout au moins de découvrir sans retard les erreurs et les fraudes. Les éléments essentiels du contrôle interne résident dans le choix du personnel, la division du travail et le contrôle réciproque des tâches.

Les contrôles externes sont ceux qui sont effectués par exemple par les contrôleurs financiers ou la cour des comptes.

Quant à l'étendue du contrôle, il n'est pas possible de tout vérifier. Le commissaire sera donc souvent conduit à procéder par sondages. Toutefois, les opérations importantes retiendront davantage l'attention tandis que le nombre des opérations conditionnera le nombre des échantillons contrôlés.

Enfin la structure du capital social a une influence sur l'importance et l'étendue des contrôles et davantage encore sur leur nature.

A. Méthodes de contrôle.

1. Contrôle intellectuel

Il permet de formuler une appréciation sur les documents de synthèse: bilan, compte d'exploitation et de pertes et profits.

2. Contrôle matériel

Il consiste en :

- opérations de comptage : stocks, espèces en caisse, titres en portefeuille
- vérifications arithmétiques : addition des comptes, du livre de caisse, des balances
- rapprochement des écritures comptables avec les pièces de base, pointages, etc...

3. Méthode des sondages

Cette méthode consiste à choisir au hasard un certain nombre d'échantillons (opérations à vérifier) dans un ensemble homogène. La difficulté d'utiliser cette méthode réside dans le manque d'homogénéité des données à contrôler.

4. Méthode indiciaire

Elle consiste à rechercher les signes révélateurs d'opérations anormales. L'expérience et le flair du contrôleur jouent un grand rôle. Pour être efficace, l'apparence du fait révélateur doit toujours être suivie d'une analyse précise des causes!

Les principaux indices sont donnés par :

- le montant inhabituel d'un compte: importance du compte "caisse",
- le solde d'un compte dont le montant est anormal: caisse créditrice, clients créditeurs, fournisseurs débiteurs...
- l'absence de certains comptes: charges à payer, provisions...
- le montant constant d'un compte: comptes de tiers:.....

5. Méthode des ratios.

Elle consiste à établir des rapports entre certains éléments d'un même document ou de documents différents. Les rapports éloignés de la moyenne peuvent constituer un indice révélateur de faits anormaux et conduire à des découvertes importantes.

6. Méthode des recoupements

Elle consiste à rapprocher les écritures comptables de données différentes avec lesquelles elles sont liées par un rapport déterminé. Par exemple, les charges sociales sont, sous certaines réserves, proportionnelles au montant des salaires payés; les taxes sur le chiffre d'affaires sont proportionnelles à certaines fractions du chiffre d'affaires taxable.

Mais les recoupements peuvent également être effectués avec des documents émanant des tiers : comptes de banque, factures des fournisseurs, confirmations de soldes obtenues des clients, des fournisseurs ou des tiens, etc....

Remarque importante : Notion de diligence normale.

Le commissaire aux comptes ne pourra jamais acquérir la certitude qu'aucune anomalie, aucune erreur, aucune fraude n'a échappé à ses investigations. Il aura cependant rempli son rôle s'il a fait preuve de diligence normale dans ses travaux.

En effet, le commissaire ne peut pas vérifier la totalité de la comptabilité. Ne pouvant ainsi éliminer le caractère aléatoire de sa mission, le jugement objectif qu'il portera sur la sincérité et la régularité des opérations sera relatif. C'est pourquoi son obligation est une obligation de moyens. Il essaiera de parvenir au but poursuivi par une conduite prudente et diligente. La notion de diligence normale traduit cette conduite d'un commissaire faisant normalement preuve de compétence, de méthode et d'attention.

B. Principaux contrôles à effectuer.

I. Vérification des livres.

Le commissaire doit opérer des sondages non seulement dans les livres obligatoires (s'il y en a), mais également dans les livres composant la comptabilité générale et auxiliaire.

Ses investigations consisteront à :

- Vérifier certaines ventilations, notamment dans la colonne "divers"
- refaire quelques additions
- rapprocher les écritures de quelques pièces justificatives choisies au hasard
- rapprocher les totaux mensuels avec les sommes passées en comptabilité générale
- vérifier avec une attention particulière les écritures rectificatives ou exceptionnelles.
- vérifier les écritures ayant donné lieu à surcharges, ratures ou altérations quelconques dans les livres auxiliaires et les rapprocher des sommes portées dans le Grand livre.
- vérifier si les livres sont tenus chronologiquement, sans blancs ni altération, s'ils sont cotés et paraphés (suivant réglementation).

II. Vérification de la caisse.

Cette vérification comprend :

- un contrôle matériel des existants
- un contrôle des livres de caisse
- un contrôle des pièces justificatives

Le contrôle matériel consiste en un comptage des billets et pièces. Il doit être effectué à l'improviste et, simultanément, s'il y a plusieurs caisses.

Le contrôle des livres de caisse est effectué à l'aide des vérifications, notamment par rapprochement des mouvements de fonds avec les banques et les chèques postaux et par vérification de solde en cours de mois.

Quant au contrôle des pièces justificatives, il importe que tout mouvement d'espèces donne lieu à l'établissement d'une pièce qui doit être signée par une personne autre que celle qui tient matériellement la caisse. Le Commissaire examinera particulièrement les pièces justifiant les prélèvements des responsables, les fonds de caisse et les avances du personnel.

III. Vérification du porte-feuille.

Par portefeuille, il faut entendre aussi bien le portefeuille "effets" que le portefeuille "titres". Le Commissaire devra s'assurer de l'existence des effets et des titres, de leur évaluation correcte et de la justification de la cause des effets.

Pour les effets, le contrôle des existants se fera à partir du Journal d'effets à recevoir. Les vérifications déjà précisées pour les livres s'appliqueront ici.

Quant au contrôle quantitatif, il pourra rarement s'effectuer à partir des effets eux-mêmes existants à la clôture de l'exercice et qui auront été négociés ou qui seront échus dans l'intervalle. Mais il se fera au jour de la vérification en tenant compte des effets existants. Enfin, le Commissaire s'assurera de la valeur des effets et de leur cause en examinant :

- la suite qui leur a été donnée : paiement, refus, impayé, chèque, avoir, etc...
- l'existence d'une dette correspondante
- la valeur de cette dette : client, tiers, échéance
- le montant des effets en fin d'exercice.

Pour les titres, le contrôle des existants s'effectuera, soit à partir des titres eux-mêmes, soit à partir des certificats de dépôts.

IV. Vérification des valeurs.

Les auteurs ne s'accordent pas sur le sens à donner au terme "valeurs".

Certains entendent par "valeurs" l'ensemble des valeurs actives de la Société.

D'autres, au contraire, précisent qu'il faut entendre par "valeurs", les existants mobiliers c'est à dire les disponibilités autres que les espèces (avoirs en banque et aux chèques postaux).

1° Valeurs immobilisées.

Le Commissaire vérifiera :

- l'état détaillé des immobilisations avec les comptes.
- l'existence matérielle de ces immobilisations
- leur appartenance à la Société (titres de propriété, factures...)
- les mouvements de l'exercice à l'aide des pièces justificatives sur lesquels il effectuera des sondages
- la valorisation des achats (incidence de la T.V.A., du coût d'installation et des transports...)

.../...

- la valorisation des cessions et leurs conséquences (plus-values ou moins-values, matériel à la casse...)
- l'importance et le rythme des amortissements
- la signification du compte "Immobilisations en cours".
- l'existence des prêts à plus d'un an,
- les justifications des dépôts et cautionnements.

2° Valeurs d'exploitation :

La vérification des stocks présente des difficultés particulières en raison :

- de son caractère physique,
- d'une appréciation qualitative délicate,
- des possibilités nombreuses de majorations ou de mincrations.

C'est pourquoi, en cette matière plus que dans les autres, le caractère relatif des résultats obtenus par les contrôles du Commissaire doit être souligné.

Le principe même de la vérification des stocks par le Commissaire aux comptes a été mis en doute. Mais pour la quasi-totalité des valeurs, si le Commissaire n'est pas tenu d'assister à l'établissement physique du stock, au moins est-il conduit à vérifier par sondages, l'existence matérielle des biens portés à l'inventaire et à en contrôler l'évaluation.

Le contrôle quantitatif sera effectué par sondages à partir des états détaillés des stocks. Il comprendra notamment les vérifications suivantes :

- mouvements de matières dans les périodes précédant ou suivant immédiatement la clôture de l'exercice et montant en stock de ces mêmes matières,
- variations importantes de stock d'une année à l'autre,
- stocks constants pour certaines matières,
- comptages matériels de certaines matières prises au hasard.

Le contrôle des évaluations portera d'abord sur la consistance ou au contraire les variations dans les méthodes employées. Il aura ensuite pour but de déterminer si la méthode retenue a bien été appliquée :

- quant aux références retenues,
- quant aux dépréciations calculées.

3° Valeurs réalisables :

Les vérifications relatives aux comptes clients comprendront un contrôle formel et un contrôle de valeur.

Le contrôle formel consistera en une série d'opérations dont les principales sont les suivantes :

.../...

V. Contrôle de régularité et de sincérité.

Les vérifications précédentes ont déjà permis au Commissaire d'apprécier les existants tant en quantité qu'en valeur.

Il faut entendre par inventaire "un tableau descriptif et estimatif des divers éléments de l'actif et du passif, de façon à permettre à chaque associé d'exercer son droit de regard et de critique sur la conduite des affaires sociales".

C'est donc à une vérification des postes du passif du bilan et par conséquent des rubriques des comptes d'exploitation et de pertes et profits, que le Commissaire devra procéder pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des inventaires et du bilan.

Remarquons, avant d'aborder l'étude de ces vérifications que le contrôle de régularité orientera le Commissaire vers des domaines qu'un contrôle formel et un contrôle de valeur lui auront suggérés ne serait-ce que par la découverte d'indices.

Sur chacun des postes d'actif vérifié, les contrôles que nous avons étudiés ci-dessus lui auront donc permis, en prolongeant ses investigations d'en apprécier la régularité.

1° Capitaux permanents

Le contrôle des comptes de capital et de réserves fait état de rapprochement avec les statuts et les procès-verbaux d'assemblées générales,

- pour la réalisation des apports tant à la constitution de la Société que lors d'une augmentation de capital,
- pour l'affectation^{des} bénéfices aux réserves.

Le Commissaire veillera particulièrement à la stricte observation légale en matière de répartition de bénéfices ou de constitution de réserves à caractère spécial (résultant de lois fiscales)!

La vérification des provisions pour risques s'avère délicate en raison des causes multiples qui peuvent en justifier la dotation et dont le Commissaire aux comptes peut ne pas avoir connaissance. Aussi, la vérification portera-t-elle essentiellement sur le montant des provisions existantes et sur la recherche des justifications concernant l'état de provisions courantes dans certaines activités.

2° Dettes à long et à moyen terme :

L'existence de pièces justificatives émanant des organismes de crédit rend la vérification de ces comptes relativement aisée.

.../...

Cependant, certains comptes d'associés ou de dirigeants inscrits sur cette rubrique devront donner lieu à des vérifications sur leur origine et leurs modalités de remboursement.

3° Dettes à court terme :

La vérification des comptes fournisseurs est analogue à celle des clients comme celle des créiteurs ressemble à celle des débiteurs.

Pour les fournisseurs, les contrôles de régularité devront aussi porter sur les soldes débiteurs, sur l'authenticité de certaines factures (sommes rondes, factures sans en-tête imprimée!!!) sur les avoirs enregistrés immédiatement avant ou après la clôture de l'exercice...

Enfin, les effets à payer donneront lieu à des vérifications analogues aux effets à recevoir.

En ce qui concerne généralement les dettes, le Commissaire diligent se fera préciser le montant des engagements hors bilan pris par la Société : acceptations, avals, cautions, garanties diverses, opérations de leasing et autres engagements.

4° Frais d'établissement :

Ce compte qui figure à l'actif du bilan mais ne correspond pas à des valeurs d'actif, sauf cas particulier, devra faire l'objet de vérification tendant à en définir le caractère et la justification.

La durée d'amortissement, obligatoirement brève, devra être prise en considération par le Commissaire.

5° Compte de résultats :

La vérification de ce compte entraîne celle des comptes d'exploitation et de pertes et profits dont il est l'aboutissement.

C'est par sondages que s'effectuera le contrôle des comptes de charges et de produits, des comptes de pertes et profits.

Pour les comptes de charges, les vérifications concernant les achats ont dû être effectuées lors du contrôle des comptes fournisseurs tel que nous l'avons envisagé plus haut.

Les autres comptes de charges donnent lieu :

- à des contrôles formels par sondages (addition, reports),
- à des contrôles indiciaires (liaisons avec d'autres comptes, comparaisons d'un exercice à l'autre).
- à des contrôles de pièces justificatives.

.../...

Les comptes de dotations aux provisions et aux amortissements ont été contrôlés à l'aide des vérifications effectuées sur les comptes d'actif correspondants.

Pour les produits, les comptes de ventes ont dû être vérifiés avec les comptes clients.

Les autres comptes de produits donnent lieu à des contrôles analogues aux charges.

Pour le compte de pertes et profits, chacune de ses rubriques de pertes et de profits doit donner lieu à un examen attentif. Certaines d'entre elles sont la conséquence des variations de postes du bilan dont la vérification a déjà été effectuée. D'autres, comme l'impôt sur les Sociétés, doivent donner lieu à des calculs particuliers.

C'est au terme de ces travaux que le Commissaire diligent qui sera seul juge du nombre et de l'étendue de ses vérifications, compte tenu des caractéristiques particulières de la Société contrôlée pourra formuler une appréciation sur la régularité et la sincérité des inventaires et des bilans.

Il devra également signaler les irrégularités et inexactitudes qu'il aurait relevées.

Enfin, il sera à même d'exposer les motifs des modifications apportées soit au mode de présentation des chiffres du bilan et du compte de pertes et profits, soit aux méthodes d'évaluation.

CHAPITRE II: Etude de cas.

Pour mieux fixer les idées, nous étudierons un seul projet et tout au long de son étude, nous essaierons de dégager les étapes et notions essentielles d'un projet de développement.

Section I: Idee de projet et problèmes à résoudre.

Le Gouvernement d'un pays africain a décidé de créer une industrie de filature-tissage dans un triple objectif :

- tout d'abord, utiliser et transformer une production agricole nationale: le coton,
- ensuite, assurer les besoins en support d'impression (coton) de deux usines d'impression-teinture qui, à l'heure actuelle, importent leurs supports d'impression,
- enfin, produire pour l'exportation des tissus en coton lourds destinés à la fabrication d'articles de type "blue jeans". Il est par ailleurs prévu que, dans une étape ultérieure, ces tissus lourds seraient transformés sur place en produits finis (unités de confection).

Le problème le plus important qui se pose aux techniciens chargés de l'élaboration du dossier est de définir la capacité de la future usine de filature-tissage. De même l'étude du dossier devra veiller à ce que non seulement les imprimeurs déjà implantés dans le pays puissent disposer de supports d'impression (coton) à des qualités et prix identiques à ceux fournis par l'importation, mais également que les tissus lourds puissent être exportés normalement c'est à dire sans aucune aide particulière de l'Etat. Il y a donc une étude préalable de marché à faire. Il faut aussi une étude de rentabilité, une étude des moyens et sources de financement nécessaires à la réalisation du projet, le montant des investissements, les éléments du compte d'exploitation. Le dossier devra également comprendre un certain nombre de renseignements sur la fiscalité, les prix de référence connus, le nombre des emplois nouveaux, les dépenses en devises, etc... autant d'éléments qui seront nécessaires pour mener bien l'analyse économique et financière du projet.

Section II. Présentation d'ensemble du projet

1 Production envisagée et marché des tissus "Denim" et "Jean".

A l'origine appelé "Sergé de Nîmes" du nom de la ville française "Nîmes" où il était fabriqué au Moyen Age, le denim est un sergé rompu dont la chaîne est toujours teinte avant tissage le plus souvent en bleu indigo. La trame est blanche, grise ou de couleur et ses principales caractéristiques sont la solidité et la résistance à l'usure.

.../!...

Tranche A : -période d'investissement : années 1 (1er juillet)2,3.

-démarrage de l'exploitation : le 1er janvier de l'année 4

Tranche B : -période d'investissement : années 5 (1er juillet) 6 et 7

-démarrage de l'exploitation : le 1er janvier de l'année 8

La durée de vie du projet a été estimée à 30 ans à compter du démarrage des investissements de la Tranche A (1er juillet de l'année 1 jusqu'au 31 décembre de l'année 30).

Le complexe représentera globalement les grandeurs suivantes:

* Montant des investissements (en millions de Francs rwandais)

Tranche A 14.600

Tranche B 5.070

* Chiffre d'affaires total (en millions de francs rwandais)

Tranche A 7.526

Tranche B 3.646

* Dont chiffre d'affaires exporté (en millions de francs rwandais)

Tranche A 3.360

Tranche B 2.260

* Personnel occupé (unités)

Tranche A 1.028

Tranche B 394

2. Renseignements techniques.

1. Modalités d'étude et d'exécution.

L'Engineering sera réalisé par une Société étrangère il comporte les études d'avant-projet, les études du projet et le devis estimatif, les dossiers de consultation, l'examen des offres et la préparation des marchés, la coordination au stade de l'exécution, la supervision locale des travaux.

2. Principales caractéristiques techniques.

Le tableau ci-dessous indique les caractéristiques principales du projet.

Programme	Tranche A	Tranche B	Tranche A et B
Broches (unités)	32.592	12.888	45.480
Métiers à tisser (unités)	672	254	926
Surface couverte (m2)	39.800	10.775	50.575
Tonnes de coton brut/net	6.390	3.196	9.586

§ 3 Aspects institutionnels et fiscaux

1. Le Gouvernement prendra une participation de 30 % dans le capital de la Société.
2. Le Gouvernement accordera une convention d'établissement qui comprend notamment la stabilisation des charges fiscales pendant 25 ans, majorée de 5 ans au maximum pour la construction du complexe.
3. La Société bénéficiera par ailleurs de l'agrément prioritaire qui comporte une exonération quinquennale de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (35% du montant du bénéfice imposable), de l'exonération du montant des droits d'entrée sur les matériels et équipements importés (15% de la valeur CIF), de l'exonération pendant 7 ans à compter du démarrage de l'exploitation des droits d'entrée sur les matières premières importées.

Par ailleurs, le Gouvernement fournira à l'entreprise un terrain viabilisé et garantit l'approvisionnement du complexe en coton fibre au prix international minoré des frais non-engagés. Enfin, les Sociétés étrangères qui fourniront l'engineering et l'assistance technique ainsi que les expatriés employés dans le complexe pourront librement transférer les sommes qui leur seront allouées à titre de prestations, honoraires ou rémunérations.

§ 4 Aspects commerciaux.

Il convient d'étudier séparément les marchés des deux genres d'articles retenus: écrus pour impression et denims.

1. Tissus écrus pour impression

Les fabrications retenues sont de deux types :

- Crétonne écrue 27x27, 50/50 Nm en 127 cm de laize, destinée aux fabrications du type fancy-print
- Crétonne écrue 30x27, 50/50 Nm en 137 cm de laize, destinée aux fabrications de "Wax Print".

Les besoins des deux unités industrielles (fancy et wax) pour les années à venir ont été estimés en tenant compte du marché actuel et de l'évolution probable de celui-ci.

Evaluation des besoins en supports d'impression

(en millions de mètres)

Années	Production Fancy	Production Wax	Total
1	12,5	7,5	20,0
2	13,0	8,0	21,0
3	14,0	8,0	22,0
4	14,5	8,5	23,0
5	15,0	9,0	24,0

.../...

Années	Production Fancy	Production Wax	Total
6	15,5	9,0	24,5
7	16,0	9,0	25,0
8	16,5	9,0	25,5
9	17	9,0	26,0
10	17,5	9,0	26,5

2. Bleu denim

Le Bleu denim, qui constitue depuis quelques années, un débouché considérable aux U.S.A., s'est solidement implanté en Europe Occidentale et en Afrique où ses ventes se développent à un rythme soutenu.

Il est espéré que les dispositions de la Convention de Lomé faciliteront l'écoulement des articles de cette usine d'autant plus que la qualité à produire (bleu denim indigo) a une valeur marchande très supérieure aux imitations courantes.

§ 5 Calculs à faire.

1. Déterminer le volume de la production, article par article, jusqu'à la période de croisière (année 11).
2. Calculer les échéanciers de paiements d'intérêts et de remboursements sur les emprunts qui financeront la tranche A.
3. Calculer le montant global des investissements et du fonds de roulement pour chacune des tranches A et B.
4. Etablir les comptes d'exploitation prévisionnels et le tableau des ressources et emplois de fonds pour la tranche A.
5. Proposer un programme de financement pour la tranche B, puis établir les comptes d'exploitation prévisionnels et le tableau des ressources et emplois de fonds pour les tranches A et B réunies.

A. Détermination du volume de production jusqu'à la période de croisière.

1. Données du problème: Deux types de productions sont envisagées :
 - a) Ecrus pour impression :
 - 127 cm de large (article n° 11)
 - 137 cm de large (article n° 12)
 - b) Blue denim (tissus pour la fabrication de blue jeans) :
 - 163,2 cm de large (article n° 21)
 - 164,07 cm de large (article n° 22).

Par ailleurs, au cours des deux premières années suivant la mise en route de chacune des tranches, la Société commercialisera des filés produits en excédent par rapport aux capacités installées de tissage.

1. Production globale en tonnes

Tranche A			Tranche B			Total A+B
Ecrus	Denim	Total A	Ecrus	Denim	Total B	
3.060	2.940	6.000	1.010	1.990	3.000	9.000

2. Production par article (production normale).

Tranches	Articles	Largeur cm	Poids g/m	Production mètres	Production tonnes
A	Ecrus n° 11	127,00	152,95	12.815.000	1.960.
	Ecrus n° 12	137,00	173,72	6.332.000	1.100
	Denim n° 21	163,12	456,90	2.582.000	1.180
	Denim n° 22	164,07	700,64	2.512.000	1.760
Total A				24.241.000	6.000
B	Ecrus n° 11	127,00	152,95	4.184.000	640
	Ecrus n° 12	137,00	173,72	2.130.000	370
	Denim n° 21	163,12	456,90	1.751.000	800
	Denim n° 22	164,07	700,64	1.698.000	1.190
Total B				9.763.000	3.000
Total A+B				34.004.000	9.000

3. Production de démarrage en écrus et denim.

L'exploitation démarre le 1er janvier de l'année 4 pour la tranche A et le 1er janvier de l'année 8 pour la tranche B.

<u>Tranche A (exploitation)</u>				<u>Tranche B (exploitation)</u>			
Année 4	: 50 %	de la production normale		Année 8	: 50 %	de la production norm.	
Année 5	: 70 %	de la production normale		Année 9	: 70 %	de la production norm.	
Année 6	: 90 %	de la production normale		Année 10	: 90 %	de la production norm.	
Année 7	: 100 %	de la production normale		Année 11	: 100 %	de la production norm.	

2. Détermination du planning de production en tonnes.

	Tranche A						Tranche B					Total ActB	
	%	Art. 11	Art. 12	Art. 21	Art. 22	Tot. A	%	Art. 11	Art. 12	Art. 21	Art. 22	Tot. B	
Production normale	100	1960	1100	1180	1760	6000	100	640	370	800	1190	3000	9000
Année 4	50	980	550	590	880	3000							
Année 5	70	1372	770	826	1232	4200							
Année 6	90	1764	990	1062	1584	5400							
Année 7	100	1960	1100	1180	1760	6000							
Année 8	100	1960	1100	1180	1760	6000	50	320	185	400	595	1500	7500
Année 9	100	1960	1100	1180	1760	6000	70	448	259	560	833	2100	8100
Année 10	100	1960	1100	1180	1760	6000	90	576	333	720	1071	1700	8700
Année 11 et suivantes	100	1960	1100	1180	1760	6000	100	640	370	800	1190	3000	9000

B. Calcul des échéanciers de paiement d'intérêts
et de remboursements sur les emprunts qui
financeront la tranche A :

1. Données sur le financement de la tranche A.

1) Capital Social.

Le capital sera souscrit à raison de 30 % par le Gouvernement et 70 % par des partenaires privés étrangers.

a) Montant : 6.800 millions de Francs rwandais

Libération : Année 1 : 2.000 millions Francs rwandais

Année 2 : 2.400 millions Francs rwandais

Année 3 : 2.400 millions Francs rwandais.

b) Dividendes : Aucun dividende ne sera distribué avant la onzième année du projet. A compter de cette date, les actionnaires percevront un dividende sous forme de répartition du bénéfice net. Il est prévu que 50 % du bénéfice net sera distribué aux actionnaires, les 50 % restant étant destinés à la constitution de réserves.

2) Emprunts à long terme.

La Société empruntera 5,4 milliard de francs rwandais à long terme auprès d'organismes financiers étrangers.

- Emprunt A.

- Montant : 1.800 millions francs rwandais.

- Calendrier de versement : -200 millions l'année 2 (fin de période).

-1.600 millions l'année 3 (fin de période).

- Date de signature du contrat : 1er janvier de l'année 2.

- Commission d'attente: 1% par an du montant global de l'emprunt à payer pendant les deux premières années (années 2 et 3).

- Intérêts: seront payés annuellement au taux de 6%.

- Remboursement: octroi d'une période de grâce de 5 ans à compter de la signature du contrat. Par la suite les remboursements s'effectueront annuellement à raison de:

- 300 millions pour les deux premières échéances,

- 400 millions par échéance pour le solde,

- Echéances en fin de période.

- Emprunt B.

- Montant : 3.000 millions de Francs rwandais

- Calendrier des versements :

- 1320 millions l'année 2 (fin de période).

- 1680 millions l'année 3 (fin de période).

- Date de signature du contrat : 1er janvier de l'année 2.

- Commission d'attente: 0,75% du montant du crédit non utilisé à compter de la date de signature du contrat.

- Commission d'engagement : 1% du montant global de l'emprunt à payer l'année 2.

- Intérêts : 6% payables annuellement

- Remboursement à compter de la sixième année par échéances annuelles
.../...

de 500 millions francs rwandais.

- Echéances en fin de période.

- Emprunt C.

- Montant : 200 millions de francs rwandais.
- Verserment au 1er janvier de l'année 2.
- Date de signature du contrat : 1er juillet de l'année 1
- Intérêts: 10,0% par an
- Remboursement : -différé de 3 ans à compter du verserment
- remboursement du prêt en 4 années.
- Echéances en fin de période.

- Emprunt D.

- Montant : 600 millions de francs rwandais
- Verserment : 1er juillet de l'année 2
- Date de signature du contrat : 1er janvier de l'année 2.
- Intérêts 8 % par an
- Remboursement : -différé de 5 ans à compter de la date de signature de contrat
-remboursement en 3 annuités.
- Echéances en fin de période.

3) Emprunt à moyen terme auprès de la Banque de Développement.

- Montant : 2.800 millions francs rwandais.
- Calendrier des versements : -2.200 millions de 1er janvier de l'an 3.
- 600 millions le 1er juillet de l'an 3.
- Date de signature du contrat : non précisée.
- Intérêts : 7,0%
- Remboursement : -octroi d'un différé de 30 mois à compter du premier verserment.
-remboursement en 5 ans.
- Echéances en fin de période.

2. Calculs des échéanciers de paiements des intérêts et de remboursement des emprunts.

1) Echéancier du prêt A (en millions francs rwandais).

u

Années	Verserment cumulé de l'emprunt	Solde débiteur en fin de période	Commission d'attente	Intérêts	Remboursements
1	-	-	-	-	-
2	200	200	18,0	-	-
3	1800	1800	18,0	-	-
4	-	1800	-	120	-
5	-	1800	-	108	-
6	-	1800	-	108	-
7	-	1800	-	108	300
8	-	1500	-	90	300
9	-	1200	-	72	400
10	-	800	-	58	400
11	-	400	-	24	400
12	-	-	-	-	-

.../...

2) Echéancier du prêt B (en millions francs rwandais).

Années	Versement cumulé de l'emprunt	Commission d'attente	Commission d'engagement	Solde de fin de période	Intérêts	Remboursements.
1	-	-	-	-	-	-
2	1320	22,50	30,00	1320	-	-
3	3000	-	16,80	3000	79,2	-
4	-	-	-	3000	180,0	-
5	-	-	-	3000	180,0	-
6	-	-	-	3000	180,0	500
7	-	-	-	2500	180,0	500
8	-	-	-	2000	150,0	500
9	-	-	-	1500	120,0	500
10	-	-	-	1000	90,0	500
11	-	-	-	500	60,0	500
12	-	-	-	-	30,0	-

3) Echéancier du prêt C. (en millions francs rwandais).

Années	Versement 1er janvier	Solde en fin de période	Intérêts	Remboursements
1	-	-	-	-
2	200	200	20,0	-
3	-	200	20,0	-
4	-	200	20,0	-
5	-	200	20,0	50
6	-	150	15,0	50
7	-	100	10,0	50
8	-	50	5,0	50
9	-	-	-	-
10	-	-	-	-
11	-	-	-	-
12	-	-	-	-

4) Echéancier du prêt D (en millions francs rwandais)

Années	Versement 1er juillet	Solde en fin de période	Intérêts	Remboursements
1	-	-	-	-
2	600	600	24,0	-
3	-	600	48,0	-
4	-	600	48,0	-
5	-	600	48,0	-
6	-	600	48,0	200
7	-	400	32,0	200
8	-	200	16,0	200
9	-	-	-	-
10	-	-	-	-
11	-	-	-	-
12	-	-	-	-

5) Echéancier de l'emprunt à moyen terme en millions de francs rwandais.

Années	Versement cumulé de l'emprunt.	Solde en fin de période	Intérêts	Remboursement
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	1/1=2.200 1/7=2.800	2.800	175(154 21)	-
4	-	2.800	196	-
5	-	2.800	196	560
6	-	2.240	156,8	560
7	-	1.680	117,6	560
8	-	1.120	78,4	560
9	-	560	39,2	560
10	-	-	-	-
11	-	-	-	-
12	-	-	-	-

6) Récapitulatif des frais financiers intercalaires en millions francs rwandais.

Tranche A.

Années	Commissions			Intérêts						Total Général
	A	B	Total	A	B	C	D	Moyen terme	Total	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	18	52,50	70,50	-	-	20	24	-	44	114,50
3	18	16,80	34,80	12	79,2	20	48	175	334,20	369

6) Récapitulatif des intérêts et remboursements pendant la période d'exploitation.

Tranche A.

Années	Intérêts						Remboursements					
	A	B	C	D	Moyen terme	Total des Intérêts	A	B	C	D	Moyen Terme	Total des Rembour- sements.
4	108	180	20	48	196	552	-	-	-	-	-	-
5	108	180	20	48	196	552	-	-	50	-	560	610
6	108	180	15	48	156,8	507,8	-	500	50	200	560	1.630
7	108	180	10	32	117,6	447,6	300	500	50	200	560	1.610
8	108	175	5	16	78,4	357,6	300	500	50	200	560	1.610
9	90	120	-	-	39,2	249,2	400	500	-	-	560	1.460
10	72	90	-	-	-	162	400	500	-	-	-	900
11	48	60	-	-	-	108	400	500	-	-	-	900
12	24	30	-	-	-	54	-	-	-	-	-	-

7) Récapitulatif des ressources financières disponibles.

Tranche A.

Années	Capital social	Emprunt A	Emprunt B	Emprunt C	Emprunt D	Moyen Terme	Récupération T.P.S.	Total des ressources financières
1	200	-	-	-	-	-	-	2000
2	2.400	200	1.320	200	600	-	-	4.720
3	2.400	1.600	1.680	-	-	2.800	-	8.480
4	-	-	-	-	-	-	194	194
5	-	-	-	-	-	-	176	176
6	-	-	-	-	-	-	176	176
Total	6.800	1.800	3.000	200	1.200	2.800	486	15.686

N.B. 1) Les intérêts intercalaires sont des intérêts qu'une entreprise paye sur l'emprunt avant le début d'exploitation de cette entreprise.

2) La Taxe de Prestation de Services est perçue sur les travaux de Génie Civil. Elle s'élève à 20 % du Total des dépenses de Génie Civil. Elle est récupérable après investissement à raison de :

- 40 % l'année 4 (année 8 pour la tranche B)
- 30 % l'année 5 (année 9 pour la tranche B)
- 30 % l'année 6 (année 10 pour la tranche B).

C. Calcul des échéanciers de paiements d'intérêts et de remboursements sur les emprunts qui financeront la tranche B.

1. Données sur le financement de la tranche B.

La tranche B sera financée par :

- un nouvel apport de capital de la part des actionnaires,
- les réserves disponibles (autofinancement) résultant de l'exploitation de la tranche A
- des recours à des crédits long et/ ou moyen terme.

Le schéma de financement de la tranche B devra tenir compte des éléments suivants :

- maintien de la proportion de capitaux propres dans le total des capitaux permanents;
- prise en compte de la situation financière effective de la tranche A ;
- recours à des crédits long et/ou moyen terme de même nature que ceux octroyés dans le cadre de la tranche A;
- maintien de la règle de distribution des dividendes.

Les investissements de la tranche B s'élèvent à 5070 millions de francs rwandais se décomposant de la manière suivante :

Année 5 = 670 millions FR

Année 6 = 2978 millions FR

Année 7 = 1268 millions FR

Année 8 = 154 millions FR

Les besoins de financement peuvent être arrondis (pour tenir compte des imprévus ou hausses de prix) à 5.200 millions FR. La règle de proportionnalité identique des capitaux propres par rapport aux capitaux permanents entraînera un apport de fonds propres soit par autofinancement soit par augmentation de capital de 2.400 millions francs rwandais. Comme les résultats obtenus dans le cadre de la seule tranche A ne permettent pas de dégager des ressources financières internes à l'entreprise, les 2.400 millions francs rwandais devront être fournis par les actionnaires (30% Etat et 70% actionnaires privés étrangers).

En fonction des besoins financiers pour la tranche B, le Schéma préliminaire suivant peut être présenté (en millions FR).

Années	Besoins en financement	Apports en capitaux	Solde à couvrir au moyen d'emprunt
5	670	600	70
6	2.978	900	2.078
7	1.268	900	368
8	154	—	154
Total	5.070	2.400	2.670

Le recours à l'emprunt s'élèvera à 2.670 F rwandais (arrondis à 2.800 pour des raisons de commodité). L'entreprise pourra solliciter deux emprunts à long terme de 1.400 millions chacun auprès des organismes qui ont fourni les prêts A et B de la première tranche.

Ces prêts garantissent les meilleures conditions au point de vue d'intérêt et durée d'amortissement. Ces prêts pourraient démarrer dès l'année 5 et être complétés les années 6 et 7.

Le schéma de versement suivant est proposé (en millions F rwandais).

Année	Prêt A ₂	Prêt B ₂
5	200	200
6	1.000	1.000
7	200	200

.../...

Ces prêts seront assortis des mêmes conditions que pour la tranche A, à l'exception de la durée de remboursement. L'entreprise demande comme précédemment un délai de grâce de 5 ans et sollicitera un remboursement sur 7 ans pour le principal (prêt total à 12 ans).

Pour faciliter le financement des renouvellements d'investissement il est apparu préférable de faire appel à des crédits à long terme.

Emprunt A₂

- Montant = 1.400 millions francs rwandais
- Calendrier de versement =
 - 200 millions le 1er janvier Année 5
 - 1.000 millions le 1er janvier Année 6
 - 200 millions le 1er janvier Année 7
- Date de signature du contrat = 1er janvier Année 4
- Commission d'attente = 1,0% par an du montant global de l'emprunt à payer pendant les années 5 et 6
- Intérêts = 6% payables annuellement
- Remboursement = Octroi d'une période de grâce de 5 ans à compter du premier versement.
Remboursements annuels de 200 millions de francs rwandais!
- Echéances en fin de période .

Emprunt B₂

- Montant = 1.400 millions de francs rwandais
- Calendrier de versement =
 - = 200 millions au 1er janvier Année 5
 - = 1.000 millions le 1er janvier Année 6
 - = 200 millions le 1er janvier Année 7
- Date de signature du contrat = 1er janvier Année 4
- Commission d'attente = 0,75% du montant du crédit non utilisé à compte du premier versement
- Intérêts = 6% payables annuellement
- Remboursements à compter de la 6eme année après le premier versement par échéances annuelles de 200 millions F rwandais
- Echéances en fin de période.
- Commission d'engagement = 1% du montant du crédit non utilisé à compter du premier versement.

2. Calculs des échéanciers de paiement.

1) Echéancier de l'emprunt A₂ (en millions FR).

Années	Versement cumulé de l'emprunt	Solde débiteur en début de période	Commission d'attente	Intérêts	Remboursements
5	200	200	14	12	
6	1.200	1.200	14	72	—
7	1.400	1.400	—	84	—
8	—	1.400	—	84	—
9	—	1.400	—	84	—
10	—	1.400	—	84	200
11	—	1.200	—	72	200
12	—	1.000	—	60	200
13	—	800	—	48	200
14	—	600	—	36	200
15	—	400	—	24	200
16	—	200	—	12	200

2) Echéancier de l'emprunt B₂ (en millions FR)

Années	Versments cumulés de l'emprunt	Solde débiteur en début de période	Commission d'attente	Commission d'engagement	Intérêts	Remboursements
5	200	200	10,50	14	12	—
6	1.200	1.200	—	12	72	—
7	1.400	1.400	—	—	84	—
8	—	1.400	—	—	84	—
9	—	1.400	—	—	84	—
10	—	1.400	—	—	84	200
11	—	1.200	—	—	72	200
12	—	1.000	—	—	60	200
13	—	800	—	—	48	200
14	—	600	—	—	36	200
15	—	400	—	—	24	200
16	—	200	—	—	12	200

.../...

D. Calcul du montant global des investissements et du fonds de roulement pour chacune des tranches et B.

1. Données du problème

1) Frais d'établissement.

a) Frais de formation du personnel (en millions de francs rwandais)

Tranche A =	119,046	N.B. Date d'embauches 1er juillet année 1 du démarrage des tra- vaux d'investissement.
Tranche B =	<u>11,494</u>	
	130,540	

b) Frais de personnel avant exploitation

Tranche A =	661,60
Tranche B =	<u>51,36</u>
	712,96

c) Autres frais d'établissement

Tranche A =	1.053,04
	<u>429,50</u>
	1.482,54

2) Immobilisations

a) Génie Civil

Tranche A =	2.424,06
Tranche B =	<u>576,76</u>
	3.000,82

La TPS sur travaux de génie civil, non comprise ci-dessus s'élève à 20% du total des dépenses de génie civil. Elle est récupérable après investissement à raison de :

- 40% 1^{ère} année 4 (année 8 pour tranche B)
- 30% 1^{ère} année 5 (année 9 pour tranche B)
- 30% 1^{ère} année 6 (année 10 pour tranche B)

b) Matériel et équipements

Tranche A =	7.499,92
Tranche B =	<u>2.665,56</u>
	10.165,48

c) Provision pour imprévus

Tranche B =	450,00
-------------	--------

3) Fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement sont calculés sur la production de la période de croisière pour chacune des tranches A et B c.-à-d. respectivement les années 7 et 11.

a) Fonds de roulement-Compte de stocks

Tranche A		
Comptes	:	Temps
Matières premières (prix sortie usine:	3 mois - 1.600 T (300 Fr/Kg)	
Matières consommables (prix CIF)	:	
- combustibles	1/2 mois	
- produits incorporés	3 mois	
- fournitures d'atelier	3 mois (36,60 millions Fr)	
Produits semi-ouvrés	1,5 mois (750 T 700 Fr/Kg)	
Produits finis	25 jours 7,5% du chiffre d'affaires	
Emballages	1 mois	

Tranche A et B		
Comptes	:	Temps
Matières premières (prix sortie usine:	3 mois (2.400 T 300 Fr/Kg)	
Matières consommables (prix CIF)	:	
- combustibles	1/2 mois	
- produits incorporés	3 mois	
- fournitures d'atelier	3 mois (50,86 millions FR)	
Produits semi-ouvrés	1,5 mois (900 T 700 Fr/Kg)	
Produits finis	7,5% du chiffre d'affaires	
Emballages	1 mois	

b) Fonds de roulement-compte fournisseurs

Tranche A		
Comptes	:	Temps
Matières premières (prix sortie usine)	2 mois (1.065 T 300 Fr/Kg)	
Matières consommables (prix CIF)	:	
- combustibles	1 mois	
- produits incorporés	1 mois	
- fournitures d'atelier	1 mois (12,20 millions Fr)	
Emballages	1 mois	

Tranche A et B

Comptes	:	Temps
Matières premières (prix sortie usine:	:	2 mois (1.600 T 300 Fr/Kg)
Matières consommables (prix CIF)	:	
- combustibles	:	1 mois
- produits incorporés	:	1 mois
- fournitures d'atelier	:	1 mois
Emballages	:	1 mois

c) Fonds de roulement-compte des clients

L'entreprise consentira à tous ses clients (marchés intérieur et extérieur des délais de paiement d'un mois (30 jours) :

4) Intérêts intercalaires

A calculer en fonction du programme des emprunts

5) Echéancier des investissements en pourcentage des coûts

Tranche A et B

Années	:($\frac{1}{2}$ ¹ année)	:	2	:	3
Frais d'établissement	: 40	:	40	:	20
Génie civil	: 30	:	60	:	10
Matériel et équipements	: 10	:	80	:	10
Imprévus	: -	:	-	:	100

Démarrage investissements Tranche A = 1er juillet Année 1

Démarrage investissements Tranche B = 1er juillet Année 5

6) Echéancier pour la constitution du fonds de roulement (en pourcentage du total)

Tranches A et B

	:	Années 2 et 6	:	Années 3 et 7	:	Années 4 et 8
Tranches A et B	:	30	:	50	:	20

7) Renouvellement des investissements

a) Renouvellement des investissements en matériels

Tranche A

Année 11 = 100% de l'investissement

Année 19 = 125% de l'investissement

Tranche B

Année 15 = 100% de l'investissement

Année 23 = 100% de l'investissement

b) Renouvellement des investissements en génie civil = néant

8) Valeur résiduelle des investissements

A l'issue de la durée de vie du projet (30 ans, les valeurs résiduelles de l'investissement peuvent être considérées comme nulles à l'exception du terrain. Le terrain ayant seulement été mis à la disposition de l'entreprise restera la propriété du Gouvernement.

2) Calcul des investissements

1) Frais d'établissement

a) Récapitulatif des frais d'établissement (en millions Fr)

Nature des frais	: Tranche A	: Tranche B	: Total
Frais de formation	: 119,04	: 11,5	: 130,54
Frais de personnel avant exploitation	: 661,6	: 51,36	: 712,96
Autres frais	: 1.053,04	: 1.073,75	: 1.482,54
Total	: 1.833,69	: 492,36	: 2.326,04

b) Ventilation des frais d'établissement

Tranche A

Année 1 = 40% = 733,48

Année 2 = 40% = 733,48

Année 3 = 20% = 366,74

Tranche B

Année 5 = 40% = 196,94

Année 6 = 40% = 196,94

Année 7 = 20% = 98,48

2) Immobilisations

a) Ventilation des dépenses de génie civil, équipements et imprévus en millions FR

	Génie civil y compris TPS de 20%	Matériels et Equipements	Provisions pour Imprévus
<u>Tranche A</u>			
Année 1	30% = 872,45	10% = 750	
Année 2	60% = 1.745,44	80% = 6.000	
Année 3	10% = 290,91	10% = 750	
<u>Tranche B</u>			
Année 5	30% = 207,63	10% = 266,56	
Année 6	60% = 415,39	80% = 2.132,44	
Année 7	10% = 69,23	10% = 266,56	100% = 450

b) Récapitulatif des immobilisations (en millions FR)

Tranches A et B

Années	Frais d'établissement	Génie civil	Matériel et Equipements	Imprévus	Total
<u>Tranche A</u>					
1	733,48	872,45	750	—	2.355,93
2	733,48	1.744,89	6.000	—	8.478,37
3	366,74	290,82	750	—	1.407,56
S/Total	1.833,70	2.908,16	7.500	—	12.241,86
<u>Tranche B</u>					
5	196,94	207,63	266,56	—	670,77
6	196,94	415,27	2.132,44	—	2.744,65
7	98,48	69,21	266,56	450	884,25
S/Total	492,36	692,11	2.665,56	450	4.299,67
Total Général:	2.326,06	3.600,27	10.165,56	450	16.541,53

3) Fonds de roulement (en millions FR)

a) Compte de stocks

Comptes	Tranche A	Tranche A et B
Matières premières (prix sortie usine)	480,0	720
Matières consommables (pris CIF)		
- combustibles	1,6 (forfait)	2,8 (forfait)
- produits incorporés	39,2 (forfait)	63,8 (forfait)
- fournitures d'atelier	36,6 (forfait)	50,8 (forfait)
Produits semi-ouvrés	525,0	630,0
Produits finis	560,0	840,0
Emballages	0,8 (forfait)	1,2 (forfait)

Total	: 1.643,2	: 2.308,6
-------	-----------	-----------

b) Comptes fournisseurs

Comptes	: Tranche A	: Tranche A et B
Matières premières (prix sortie usine)	: 320,0	: 480
Matières consommables (prix CIF)	:	:
- combustibles	: 3,2	: 5,6
- produits incorporés	: 13,0	: 21,2
- fournitures d'atelier	: 12,2	: 17,0
Emballages	: 0,8	: 1,2
Total	: 349,2	: 525,0

c) Compte des clients

Tranche A = 560 millions FR

Tranche A et B = 840 millions FR

d) Récapitulatif des besoins en fonds de roulement (en millions FR)

	Stocks	→	Clients	-	Fournisseurs	=	Besoins
Tranche A	: 1.643,2	+	560,0	-	349,2	=	1.854
Tranche A et B	: 2.308,6	+	840,0	-	525,0	=	2.623,6
Tranche B	: 665,4	+	280,0	-	175,8	=	769,6

e) Ventilation des besoins en fonds de roulement (en millions FR)

Tranche A

Année 2 = 30% = 556,2

Année 3 = 50% = 927

Année 4 = 20% = 370,8

Tranche B

Année 6 = 30% = 230,88

Année 7 = 50% = 384,80

Année 8 = 20% = 153,92

4) Rappel des intérêts intercalaires (en millions FR)

Année 2 = 114,50

Année 3 = 369

.../...

5) Echéancier des immobilisations, intérêts intercalaires et fonds de roulement.

Tranches A et B (en millions FR)

Années	Frais d'établissement	Génie civil : comprise	Matériels et Equipement	Imprévus	Fonds de roulement	Intérêts Interca laire	Total
1	733,48	872	750	-	-	-	2.355,48
2	733,48	1.745	6.000	-	556,2	114,50	9.149,18
3	366,74	291	750	-	927	369	2.703,74
4	-	-	-	-	370,8	-	370,8
5	196,94	208	266,54	-	-	-	671,5
6	196,94	415	2.132,44	-	230,88	-	2.975,26
7	98,48	69	266,54	450	384,80	-	922,84
8	-	-	-	-	153,92	-	153,92
Total	2.326,04	3.600	10.165,56	450	2.623,6	483,5	19.648,7

E. Comptes d'exploitation de l'entreprise

1. Eléments de base

1) Prix de vente et chiffre d'affaires

a) Prix de vente des produits finis

Ecrus = article 11 = 1.400 FR/Kg

article 12 = 1.300 FR/Kg

Denim = article 21 = 1.200 FR/Kg

article 22 = 1.100 FR/Kg

b) Autres éléments du chiffre d'affaires (en millions de francs rwandais)

- Vente de filés pendant les deux premières années par chacune des tranches

- vente de déchets

Années	Filés	Déchets
4	524	38
5	104	52
6	-	52
7	-	52
8	292	72
9	50	78
10	-	78
11 et suivantes	-	80

.../...

c) Part du chiffre d'affaires exporté

Les articles 11 et 12 (écrus) sont destinés à l'approvisionnement des unités d'impression déjà implantées sur le territoire.

Les articles 21 et 22 (denim) seront destinés à l'exportation.

Enfin, les autres éléments du chiffre d'affaires (filés et déchets) seront commercialisés sur le marché = intérieur.

2) Charges d'exploitation:

a) Achats matières premières - coton

N° 1 Besoins en coton (poids) par type d'article produit.

	: Poids dans le	: Coefficient	: Coefficient	: Gr/	: mètre de tissu
	: tissus é cru	: de filature	: de tissage	:	:
<u>Article 11</u>	: (gr)	:	:	:	:
Chaîne de fond	: 71,57	: 1,0755	: 1,02	:	: 78,513
Chaîne de lisière	: 1,68	: 1,0755	: 1,02	:	: 1,843
Trame	: 73,98	: 1,0755	: 1,03	:	: 81,952
Total	: 147,23	: —	: —	:	: 162,308
<u>Article 12</u>	:	:	:	:	:
Chaîne de fond	: 85,80	: 1,0755	: 1,02	:	: 94,123
Chaîne de lisière	: 1,68	: 1,0755	: 1,02	:	: 1,843
Trame	: 79,38	: 1,0755	: 1,03	:	: 87,934
Total	: 166,86	: —	: —	:	: 183,900
<u>Article 21</u>	:	:	:	:	:
Chaîne de fond	: 294,84	: 1,0961	: 1,025	:	: 331,253
Trame	: 137,00	: 1,0961	: 1,035	:	: 155,421
<u>Article 22</u>	:	:	:	:	:
Chaîne de fond	: 381,29	: 1,0961	: 1,025	:	: 428,380
Trame	: 285,03	: 1,0961	: 1,035	:	: 323,356
Total	: 666,32	: —	: —	:	: 751,736

N.B

- 1) Chaîne = urudodo
- 2) Chaîne de fond = urudodo rwa gati mu mwenda
- 3) Chaîne de lisière = chaîne de bord d'une pièce de tissu qui en limite de chaque côté la largeur; inshunda z'urwenda.
- 4) Trame = ensemble des fils (indodo) passant transversalement avec la navette entre les fils tendus de la chaîne d'une chaîne d'étoffe que l'on tisse. Ni uho indodo z'urwenda zinyuranamo.

N° 2 Besoins en coton pour la production normale

					Tranche A		Tranche B	
: Poids dans	: Coefficient	: Coefficient	: Gr/mètre	: Production	: Besoins	: Production	: Besoins	
: tissu écriu	: de	: de	: de	: annuelle	: annuels	: annuelle	: annuels	
: (gr)	: Filature	: tissage	: tissu	: mètres et	: en coton	: mètres et	: en coton	
:	:	:	:	: tonnes	: tonnage	: tonnes	: tonnage	
:	:	:	:	: Global et	: Global et	: Global et	: Global et	
:	:	:	:	: tonne/tonne	: tonne/tonne	: tonne/tonne	: tonne/tonne	

Article 11

Chaîne de fond	: 71,57	: 1,0755	: 1,02	: 78,513	: --	: --	: --	: --
Chaîne de lisière	: 1,66	: 1,0755	: 1,02	: 1,643	: 12,815,000m	: 2,000 m	: 4,184,000 m	: 680 m
Trame	: 73,98	: 1,0755	: 1,03	: 81,952	: (1,960T)	: (1,06T)	: (640T)	: (1,06T)
Total	= 147,23	= --	= --	= 162,308	= --	= --	= --	= --

Article 12

Chaîne de fond	: 85,80	: 1,0755	: 1,02	: 94,123	: --	: --	: --	: --
Chaîne de lisière	: 1,66	: 1,0755	: 1,02	: 1,643	: 6,332,000m	: 1,164 m	: 2,130,000 m	: 392
Trame	: 79,38	: 1,0755	: 1,03	: 87,934	: (1,100T)	: (4,06T)	: (370T)	: (1,06T)
Total	= 166,86	= --	= --	= 183,900	= --	= --	= --	= --

Article 21

Chaîne de fond	: 294,84	: 1,0961	: 1,025	: 333,253	: 2,562,000 m	: 1,257 m	: 1,751,000 m	: 852 m
Trame	: 137,00	: 1,0961	: 1,035	: 155,421	: (1,180T)	: (1,07T)	: (800T)	: (1,07T)
Total	= 431,84	= --	= --	= 486,674	= --	= --	= --	= --

Article 22

Chaîne de fond	: 381,29	: 1,0961	: 1,025	: 428,380	: 2,512,000 m	: 1,889 m	: 1,698,000 m	: 1,274 m
Trame	: 285,03	: 1,0961	: 1,035	: 323,356	: (1,760T)	: (1,07T)	: (1,190T)	: (1,07T)
Total	= 666,32	= --	= --	= 751,736	= --	= --	= --	= --

N° 2 Besoins en coton pour la production normale (suite)

Total	:	--	:	--	:	24.241,00cm:	6.390	:	9.763.000	:	3.196
Total A et B	:	--	:	--	:	--	--	:	34.004,000	:	9.586

Le prix du coton (non compris les frais de transport de l'unité d'égrénage à l'usine) s'élève à 300 FR/Kg. Pour tenir compte des pertes supplémentaires occasionnées par le démontage des tranches, il a été admis que les besoins effectifs en coton seraient augmentés dans les proportions suivantes :

Tranche A = + 20% la 1ere année; + 10% la 2eme année
 Tranche B = + 20% la 1ere année; + 10% la 2eme année

b) Achats autres produits (en millions de francs rwandais)

Années	Produits incorporés	Produits d'entretien	Pièces de rechange	Emballages	Total
4	99,56	5,84	106,72	6,58	223,20
5	149,48	5,84	144,92	8,92	313,56
6	153,32	5,84	146,24	9,00	318,80
7	156,80	5,84	150,00	9,60	322,24
8	215,72	8,12	186,24	13,08	429,28
9	246,92	8,12	202,80	14,24	476,20
10	249,32	8,12	203,44	14,28	481,28
11 et suivantes	255,50	8,12	209,20	14,32	487,14

A compter de la huitième année d'exploitation, les produits incorporés et les pièces de rechange acquitteront les droits normaux à l'entrée du territoire soit 40% sur le prix CIF pour les produits incorporés et 30% sur le prix CIF pour les pièces de rechanges. Les autres produits seront achetés sur le marché intérieur.

.../...

3) Dépenses en personnel

a) Besoins en personnel

8.160 heures/an

Horaire annuel de chaque personne = 2.040 heures

4 équipes

	: Tranche A	: Tranche B	: Total A + B
Ouvriers	: 932	: 383	: 1.315
Employés administratifs:	22	: 3	: 25
Encadrement technique local	: 41	: 4	: 45
Encadrement étranger	: 33	: 4	: 37
Total général	: 1.028	: 394	: 1.422

b) Frais de personnel par catégorie (en millions de francs rwandais)

	: Tranche A	: Tranche B	: Total
Expatriés	: 465,3	: 51,36	: 516,66
Cadres locaux	: 52,38	: 4,72	: 57,1
Employés	: 29,26	: 3,99	: 33,25
Ouvriers	: 680,35	: 279,59	: 959,94
Tota	: 1.227,30	: 339,66	: 1.566,96

Les frais de personnel comprennent les dépenses au titre des congés payés mais non les autres charges sociales qui s'élèvent en moyenne à 25% du montant global des salaires.

L'usine fonctionne en marche continue par 3 postes de 8 heures/jour. L'horaire moyen est de 42 heures par semaine.

4) Impôts et taxes (autres que les impôts sur les revenus)

a) La taxe sur le chiffre d'affaires n'a pas été prise en compte car:

- les produits exportés sont exonérés de cette taxe
- les produits vendus localement seront imposés, mais au niveau des unités d'impression consommatives.

b) Les impôts sur salaires payés par les ménages s'élèvent à 10% du salaire brut

c) Les impôts divers s'élèveront à 1.000.000 FR par semestre

5) Fournitures et services extérieurs (en millions FR)

	4	5	6	7	8	9	10	11 et suivantes
Entretiens et Réparations	: 15,36	: 15,36	: 15,36	: 15,36	: 21,36	: 21,36	: 21,36	: 21,36
Petit outillage	: 15,76	: 15,76	: 15,76	: 15,76	: 21,92	: 21,92	: 21,92	: 21,92
Electricité	: 194,66	: 263,14	: 265,32	: 266,52	: 353,18	: 384,1	: 385,06	: 387,60
Eau	: 3,48	: 4,72	: 4,76	: 4,8	: 6,84	: 7,56	: 7,6	: 7,64
Combustibles	: 28,96	: 39,12	: 39,44	: 40,3	: 57,68	: 64,12	: 64,32	: 65
Assistance technique (1)	: 143,86	: 195,18	: 196,96	: 199,	: 267,78	: 291,44	: 292,32	: 299,04
Assurance (2)	: 65,92	: 72,22	: 72,46	: 72,46	: 100,32	: 103,14	: 103,21	: 103,24
Total	: 468,00	: 605,5	: 610,06	: 614,2	: 829,08	: 893,64	: 895,84	: 905,8

6) Transport et déplacements (en millions FR)

	4	5	6	7	8	9	10	11 et suivantes
Voyages et déplacements	: 2,00	: 2,00	: 2,00	: 2,00	: 2,00	: 2,00	: 2,00	: 2,00
Prêt et transport pour achats	: 24,20	: 31,6	: 31,68	: 31,9	: 46,26	: 50,22	: 50,28	: 51
Frais de transport sur ventes (FOB à CIF)	: 59,1	: 80,26	: 81	: 81,2	: 122,66	: 133,58	: 134,00	: 134,8
Total	: 85,3	: 113,85	: 114,69	: 115,1	: 170,92	: 185,8	: 186,28	: 187,8

7) Frais divers de Gestion

Années 4 à 7 incluse = 50,00 millions FR par an
 Année 8 et suivantes = 84,00 millions FR par an

iii/...

8) Amortissements

a) Premier investissement

Prais d'établissement	=	7 ans
Constructions	=	durée de vie du projet
Matériels et installations	=	8 ans
Intérêts intercalaires	=	7 ans
Imprévus	=	10 ans

Les durées sont prises en compte à partir du démarrage de l'exploitation pour chacune des tranches et pour l'ensemble des sommes investies dans chacune des tranches.

b) Renouvellement des investissements en matériels

<u>Tranche A</u>	- renouvellement de l'année 11	=	amortissement sur 8 ans
	- renouvellement de l'année 19	=	amortissement sur 14 ans
<u>Tranche B</u>	- renouvellement de l'année 15	=	amortissement sur 8 ans
	- renouvellement de l'année 23	=	amortissement sur 7 ans

1) Prix de vente et chiffre d'affaires

2. Calculs

a) Détermination du chiffre d'affaires en écus et déנים

P.V. = Prix de vente au Kg en Fr
 q = Quantité en tonnes
 V = Valeur en millions Fr

Années	Article 11	Article 12	Article 21	Article 22	Total
	P.V. = 1.400	P.V. = 1.300	P.V. = 1.200	P.V. = 1.100	
	q	q	q	q	V
4	980	550	715	590	880
5	1.372	770	1.000	826	992
6	1.764	990	1.280	1.062	1.274
7	1.960	1.100	1.430	1.180	1.416
8	2.230	1.285	1.670	1.580	1.896
9	2.406	1.359	1.766	1.740	2.003
10	2.536	1.433	1.862	1.900	2.250
11 et suivantes	2.600	1.470	1.910	1.930	2.376
					2.950
					3.324
					3.764
					5.268
					6.774
					7.526
					9.348
					10.078
					10.806
					11.170

.../...

b) Détermination du chiffre d'affaires global (en millions FR)

Années	Chiffres d'affaires écrus et denim	Filés	Déchets	Total
4	: 3.764	: 524	: 38	: 4.306
5	: 5.268	: 104	: 52	: 5.424
6	: 6.774	: —	: 52	: 6.826
7	: 7.526	: —	: 52	: 7.578
8	: 9.348	: 292	: 72	: 9.712
9	: 10.078	: 50	: 78	: 10.226
10	: 10.806	: —	: 78	: 10.886
11 et suivantes	: 11.170	: —	: 80	: 11.250

c) Ventilation du chiffre d'affaires entre marché intérieur et exportation (en millions FR)

Années	Ecrus, filés et déchets marché intérieur	Dénim marchés extérieurs (Art. 21 et Art. 22)
4	: 2.630	: 1.676
5	: 3.076	: 2.348
6	: 3.810	: 3.016
7	: 4.402	: 3.176
8	: 5.226	: 4.486
9	: 5.286	: 4.940
10	: 5.492	: 5.394
11 et suivantes	: 5.550	: 5.700

N.B. Le calcul du c) se fait à partir du a) Le marché des denims est à soustraire du total du b) pour trouver le marché des écrus, filés et déchets.

2) Charges d'exploitation.

a) Achats matières premières-coton

N° Besoins réels en coton pour les années 4 et 11 (en tonne)

Rappelons que l'exploitation démarre le 1^{er} janvier de l'année 4 pour la tranche A et le 1^{er} janvier de l'année 8 pour la tranche B et que l'exploitation est respectivement de 50%, 70%, 90%, et 100% de la production normale.

	Tranche A				Tranche B			
	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11 et suivantes
Besoins normaux	: 6.390	: 6.390	: 6.390	: 6.390	: 3.196	: 3.196	: 3.196	: 3.196
% de réalisation	: .50%	: 70%	: 90%	: 100%	: -50%	: 70%	: 90%	: 100%
Besoins effectifs	: 3.195	: 4.473	: 5.751	: 6.390	: 1.598	: 2.237	: 2.876	: 3.196

.../...

N° 2 Besoins normaux + besoins supplémentaires (en tonnes)

Années	Tranche A			Tranche B		
	: Besoins normaux :	% Supplément : % quantité	: Total A :	: Besoins normaux :	% Supplément : % quantité	: Total B :
4	: 3.195	: 20%	: 639	: 3.834	: --	: --
5	: 4.473	: 10%	: 447	: 4.920	: --	: --
6	: 5.751	: --	: --	: 5.751	: --	: --
7	: 6.390	: --	: --	: 6.390	: --	: --
8	: 6.390	: --	: --	: 6.390	: 1.598	: 20%
9	: 6.390	: --	: --	: 6.390	: 2.237	: 10%
10	: 6.390	: --	: --	: 6.390	: 2.876	: --
11 et suivantes	: 6.390	: --	: --	: 6.390	: 3.196	: --

N° 3 Dépenses totales en coton (tranches A et B)

Années	: Quantités en tonnes	: Prix au Kg en Fr	: Valeur en millions Fr
4	: 3.834	: 300	: 1.150
5	: 4.920	: 300	: 1.476
6	: 5.751	: 300	: 1.726
7	: 6.390	: 300	: 1.918
8	: 8.308	: 300	: 2.492
9	: 8.851	: 300	: 2.656
10	: 9.266	: 300	: 2.780
11 et suivantes	: 9.586	: 300	: 2.876

b) Achats autres produits

N° 1 Taxes douanières sur les produits incorporés et pièces de rechange

Produits incorporés (40%) = 102,2 millions FR

Pièces de rechange (30%) = 62,76 millions FR

164,96 millions FR

c) Frais de personnel

Les frais de personnel comprennent les dépenses au titre des congés payés mais non les autres charges sociales qui s'élèvent en moyenne à 25% du montant global des salaires, soit:

306,82 millions FR pour la tranche A

84,91 millions FR pour la tranche B

Les dépenses globales en salaires s'élèveront donc à :

1.534,12 millions FR pour les années 4 à 7

1.958,69 millions FR pour les années 8 à 10

3) Récapitulatif des dépenses d'exploitation non compris les frais financiers et les amortissements

Tranches A et B

Années	Achats de coton	Achats autres produits	Droits d'entrée autres produits et pièces de rechanges	Salaires	Charges sociales	Impôts	Fournitures et services extérieurs	Frais de transport	Frais de gestion	Total des dépenses
Tranche A										
4	1.150	223	--	1.227	123	1	468	85	50	3.327
5	1.476	314	--	1.227	123	1	606	114	50	3.911
6	1.726	319	--	1.227	123	1	610	115	50	4.171
7	1.918	322	--	1.227	123	1	614	115	50	4.370
Tranche B										
8	2.492	429	--	1.567	157	1	829	171	84	5.730
9	2.656	478	--	1.567	157	1	894	186	84	6.023
10	2.780	481	--	1.567	157	1	896	186	84	6.152
11 et ss	2.876	487	--	1.567	157	1	906	188	84	6.266

.../...

4) Tableau des amortissements Tranches A et A+B (en millions FR)

Années	Tranche A				Tranche B				Total Tranche B	Total Général A+B
	Frais d'étab- lissement et intérêts inter- calaires	Génie Civil	Matériels et Equipements	Tranche A Frais d'établis- sement	Génie Civil	Matériels et Equipements	Imprévus	Total		
4	331	97	938	-	-	-	-	-	1366	
5	331	97	938	-	-	-	-	-	1366	
6	331	97	938	-	-	-	-	-	1366	
7	331	97	938	-	-	-	-	-	1366	
8	331	97	938	70	31	333	45	479	1845	
9	331	97	938	70	31	333	45	479	1845	
10	331	97	938	70	31	333	45	479	1845	
11	-	97	938	70	31	333	45	479	1514	
12	-	97	938	70	31	333	45	479	1514	
13	-	97	938	70	31	333	45	479	1514	
14	-	97	938	70	31	333	45	479	1514	
15	-	97	938	-	31	333	45	409	1444	
16	-	97	938	-	31	333	45	409	1444	
17	-	97	938	-	31	333	45	409	1444	

.../...

18	-	97	938	1035	-	31	333	-	364	1399
19	-	97	938	1035	-	31	333	-	364	1399
20	-	97	682	779	-	31	333	-	364	1143
21	-	97	682	779	-	31	333	-	364	1143
22	-	97	682	779	-	31	333	-	364	1143
23	-	97	682	779	-	31	333	-	364	1143
24	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
25	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
26	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
27	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
28	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
29	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052
30	-	97	682	779	-	31	333	-	273	1052

108-

N.B. (1) Les calculs auraient du porter sur 27 ans non sur 30 ans et on trouverait 108 au lieu de 97.
 Mais pour ne pas modifier tous les calculs subséquents, cette erreur est tout simplement à noter.
 En ce qui concerne la méthode, il n'y a aucun changement.

.../....

5) Frais financiers : en millions fr (simple :
rappel)

Années	Tranche A	Tranche B	Total
4	552	-	552
5	552	62	614
6	508	158	666
7	448	168	616
8	358	168	526
9	250	168	418
10	162	168	330
11	104	144	248
12	54	120	174
13	-	96	96
14	-	72	72
15	-	48	48
16	-	24	24

F. Détermination du Bénéfice net de l'entreprise

1. Données : Le calcul du bénéfice sera effectué d'une part pour la tranche A, d'autre part pour les tranches A et B réunis sur toute la durée de vie du projet.
 - Pour le calcul du bénéfice net de l'entreprise on déduira du bénéfice brut, l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux qui s'élève à 35% du montant du bénéfice imposable.
 - ⊕ L'entreprise (quelle que soit l'option prise, Tranche A seule ou Tranche A et B réunies) réalisera des bénéfices à compter de la troisième année d'exploitation (année 6) et, ce, jusqu'à la fin de la vie du projet.
 - Par convention au départ, il avait été admis qu'elle serait exonérée pendant les 5 premières années d'exploitation de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (BIC). Mais, même sans cela, l'entreprise n'aurait eu que très peu d'impôts à payer pendant cette période de démarrage par le jeu du report des déficits.
2. Calculs (voir tableau suivant).

Année	Tranche A										Tranche A + B									
	Depenses d'exploitation	Frais financiers	Frais	Amortissements	Total des amortissements	Chiffre d'affaires	Bénéfice brut	Impôts sur le BIC	Bénéfice net	Depenses d'exploitation	Frais financiers	Frais	Amortissements	Total des amortissements	Chiffre d'affaires	Bénéfice brut	Impôts sur le BIC	Bénéfice net		
4	3327	552	1366	5245	4306	-	1481	-	939	3327	552	1366	5245	4306	-	939	-	939		
5	3911	552	1366	5820	5424	-	405	-	405	3911	614	1366	5891	5424	-	467	-	-467		
6	4171	508	1366	6045	6826	+	781	-	781	4171	666	1366	6203	6826	+	623	-	+623		
7	4370	448	1366	6184	7578	+	1394	-	1394	4370	616	1366	6352	7578	+	1226	-	+1226		
8	4370	358	1366	6094	7578	+	1484	-	1484	5730	526	1366	8102	9712	+	1610	-	+1610		
9	4370	250	1366	5986	7578	+	1592	572	1020	6023	418	1345	8286	10226	+	1940	564	+1376		
10	4370	162	1366	5898	7578	+	1600	568	1092	6152	330	1845	8327	10886	+	2559	896	+1663		
11	4370	104	1035	5509	7578	+	2069	724	1345	6266	248	1514	8028	11250	+	3222	1128	+2094		
12	4370	54	1035	5459	7578	+	2119	742	1370	6266	174	1514	7950	11250	+	3296	1154	+2142		
13	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	96	1514	7876	11250	+	3374	1181	+2193		
14	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	72	1514	7852	11250	+	3398	1190	+2208		
15	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	48	1444	7758	11250	+	3492	1222	+2270		
16	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	24	1444	7734	11250	+	3516	1231	+2285		
17	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	-	1444	7710	11250	+	3740	1309	+2431		
18	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	-	1399	7665	11250	+	3585	1255	+2330		
19	4370	-	1035	5405	7578	+	2173	761	1412	6266	-	1399	7665	11250	+	3585	1255	+2330		
20	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1143	7409	11250	+	3841	1344	+2497		
21	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1143	7409	11250	+	3841	1344	+2497		
22	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1143	7409	11250	+	3841	1344	+2497		
23	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1143	7409	11250	+	3841	1344	+2497		
24	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
25	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
26	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
27	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
28	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
29	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		
30	4370	-	779	5149	7578	+	2429	850	1579	6266	-	1052	7318	11250	+	3932	1376	+2556		

G. Tableaux de ressources et emplois de fonds
G. 4. Tranche A en millions FR

Années	Emplois										Ressources									
	Immobilisations	Besoins en fonds de roulement	Intérêts intercalaires	Renouvellement du matériel	Rebourssements des emprunts	Dividendes (2)	Total des emplois	Capital social	Emprunt long terme	Emprunt moyen terme	Remboursement T.P.S	Amortissements	Bénéfices nets	Total des ressources	Solde de l'exercice	Solde cumulé				
1	2.356	---	---	---	---	---	2.356	2.000	---	---	---	---	---	2.000	-356	356				
2	8.480	556	114	---	---	---	9.150	2.400	2.320	---	---	---	---	4.720	-4.430	4.806				
3	1.407	927	369	---	---	---	2.703	2.400	3.280	2.300	---	---	---	8.400	+5.777	971				
4	---	371	---	---	---	---	371	---	---	---	194	---	939	621	250	1.221				
5	---	---	---	---	610	---	610	---	---	---	146	---	405	1.107	497	1.718				
6	---	---	---	---	1.310	---	1.310	---	---	---	146	---	781	2.293	983	2.701				
7	---	---	---	---	1.610	---	1.610	---	---	---	---	---	81	2.760	1.150	3.851				
8	---	---	---	---	1.610	---	1.610	---	---	---	---	---	484	2.850	1.240	5.091				
9	---	---	---	---	1.460	---	1.460	---	---	---	---	---	520	2.886	1.426	6.517				
10	---	---	---	---	900	---	900	---	---	---	---	---	092	2.458	1.558	8.075				
11	---	---	---	---	750	---	750	---	---	---	---	---	345	2.380	-6.692	1.383				
12	---	---	---	---	672	---	672	---	---	---	---	---	035	2.380	-6.692	1.383				
13	---	---	---	---	686	---	686	---	---	---	---	---	035	2.412	1.724	3.107				
14	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	4.848				
15	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	6.589				
16	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	8.330				
17	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	10.070				
18	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	11.812				
19	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	13.553				
20	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	15.294				
21	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	17.035				
22	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	18.776				
23	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	20.517				
24	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	22.258				
25	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	24.000				
26	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	25.741				
27	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	27.482				
28	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	29.223				
29	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	30.964				
30	---	---	---	---	706	---	706	---	---	---	---	---	035	2.447	1.741	32.705				

N.B (1) = 125% de l'investissement en matériel

(2) Les dividendes sont versés à compter de la 11ème année du projet sous forme de répartition du bénéfice net, mais 50% sont destinés à la constitution des réserves et ne sont donc pas distribués. (suite de la page précédente)

N.B, (1) = 125% de l'investissement en matériel
 (2) Les dividendes sont versés à compter de la 11ème année du projet sous forme de répartition du bénéfice net, mais 50% sont destinés à la constitution des réserves et ne sont pas distribués.

G2 Tranches A et B en millions FR

Années	Emplois										Ressources									
	Immobilisation	Besoins en fonds de roulement	Intérêt : laires et : imprévus	Renouvellement du matériel	Remboursements des emprunts	Dividendes	Total des emplois	Capital social	Emprunt long terme	Emprunt moyen terme	Amortissements	Bénéfices nets	Total des ressources	Solde cumulé	Solde exercice					
1	2.356	556	114	114	556	2.356	2.000	2.320	2.320	2.320	2.320	2.000	356	356						
2	8.480	927	369	369	927	9.150	2.400	2.800	2.800	2.800	2.800	2.400	4.720	4.786						
3	1.409	371	---	---	371	2.705	2.400	3.280	3.280	3.280	3.280	2.400	5.775	989						
4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---						
5	670	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---						
6	2.745	231	---	---	231	1.280	600	400	400	400	400	600	2.045	2.004						
7	434	385	450	450	385	4.286	900	2.000	2.000	146	146	900	5.035	2.753						
8	---	154	---	---	154	2.879	900	400	400	---	---	900	3.892	3.766						
9	---	---	---	---	---	1.764	---	---	---	---	---	---	3.455	5.457						
10	---	---	---	---	---	1.460	---	---	---	---	---	---	3.221	7.218						
11	---	---	---	---	---	1.300	---	---	---	---	---	---	3.508	9.426						
12	---	---	---	---	---	1.047	---	---	---	---	---	---	3.608	3.187						
13	---	---	---	---	---	1.071	---	---	---	---	---	---	3.656	5.372						
14	---	---	---	---	---	1.097	---	---	---	---	---	---	3.707	7.582						
15	---	---	---	---	---	1.104	---	---	---	---	---	---	3.722	10.800						
16	---	---	---	---	---	1.135	---	---	---	---	---	---	3.714	10.313						
17	---	---	---	---	---	1.142	---	---	---	---	---	---	3.729	12.500						
18	---	---	---	---	---	1.215	---	---	---	---	---	---	3.875	15.160						
19	---	---	---	---	---	1.165	---	---	---	---	---	---	3.729	17.724						
20	---	---	---	---	---	1.165	---	---	---	---	---	---	3.729	10.913						
21	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.640	15.697						
22	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.640	18.089						
23	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.640	17.815						
24	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.640	19.203						
25	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.661	20.541						
26	---	---	---	---	---	1.248	---	---	---	---	---	---	3.661	21.879						
27	---	---	---	---	---	1.278	---	---	---	---	---	---	3.661	23.217						
28	---	---	---	---	---	1.278	---	---	---	---	---	---	3.661	24.555						
29	---	---	---	---	---	1.278	---	---	---	---	---	---	3.661	25.893						
30	---	---	---	---	---	1.278	---	---	---	---	---	---	3.661	27.231						

G3 Commentaires.

a) Tranche A seule.

La trésorerie de l'entreprise, sur la durée de vie du projet, apparaît satisfaisante et le solde cumulé en fin de période permettra le renouvellement des immobilisations. Cependant la trésorerie des 10 premières années est insuffisante pour permettre un autofinancement des investissements de la Tranche B. En effet, le solde cumulé est à peine suffisant pour financer le renouvellement des matériels.

Par la suite, à compter du 12^e exercice, la trésorerie est confortable et les renouvellements de l'année 19 pourront être largement financés sans financement extérieur. Bien plus, l'entreprise disposera de liquidités excédentaires au point qu'il faudra en placer une bonne partie, l'autre partie devant être maintenue en réserve pour les besoins en fonds de roulement et pour palier tout incident qui viendrait à surgir au niveau des coûts de production ou de commercialisation.

b) Tranche A et B réunies.

A l'exception des deux premières années d'investissement, la trésorerie cumulée de l'entreprise est toujours excédentaire et il ne se posera aucun problème pour le renouvellement des matériels des tranches A et B. La trésorerie des premières années est également plus large que le cas de la seule tranche A.

A compter de la 14^e année, le solde cumulé de trésorerie est constamment supérieur à 10 milliards FR, de sorte que l'entreprise devra placer l'excédent de sa trésorerie.

A la fin de la période, le solde cumulé de trésorerie (27,231 milliards FR) permettrait même de reconstruire une unité nouvelle de même type.

Section III : Etude de la rentabilité financière du projet.

Après avoir déterminé, dans le dossier de présentation, les coûts et les avantages du projet sur toute sa durée de vie, il convient d'apprécier la rentabilité financière de l'opération du point de vue de l'entreprise et du point de vue de ses actionnaires.

Le calcul de la rentabilité financière du projet s'effectuera à trois niveaux :

a) recherche de la rentabilité financière au niveau des actionnaires.

Les coûts du projet sont représentés par les apports en capitaux des actionnaires et les avantages sont constitués par les dividendes perçus, le solde final de trésorerie et la récupération (après liquidation de l'entreprise) des sommes initialement dépensées pour les besoins de l'entreprise en fonds de roulement.

b) recherche de la rentabilité financière au niveau de l'entreprise.

On tiendra compte des conditions particulières de financement du projet et il conviendra d'additionner les soldes annuels de trésorerie aux coûts et avantages pour les actionnaires.

Ces soldes annuels, qui constituent les réserves non affectées de l'entreprise, représentent la différence entre toutes les entrées de fonds (capital social + emprunts + remboursement de taxes) et toutes les sorties de fonds y compris le paiement des intérêts, le remboursement des emprunts et la rémunération du capital.

c) recherche de la rentabilité financière globale du projet.

Dans ce dernier cas, on ne tiendra pas compte des conditions de financement du projet. Les coûts du projet seront alors toutes les dépenses en investissements et en renouvellements des immobilisations, les dépenses d'exploitation (sans prise en compte des intérêts ni des amortissements) et les dépenses au titre du versement de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. Les avantages du projet seront représentés par le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise et les sommes récupérées, après liquidation de l'entreprise, par cession des éléments du fonds de roulement.

2. Calcul de la rentabilité financière.

1. Rentabilité pour les actionnaires

Tableau 1 * Tranche A (en millions FRW)

Années	Compte des actionnaires (Bénéfices actualisés à 0%	6%		8%		10%	
		Coeff. d'actualisation	Bénéfice actualisé	C _{1A}	B _{1A}	C _{1A}	B _{1A}
1	- 2.000	0,943	- 1.886	0,926	- 1.852	0,909	- 1.818
2	- 2.400	0,890	- 2.136	0,857	- 2.057	0,826	- 1.982
3	- 2.400	0,840	- 2.016	0,794	- 1.906	0,751	- 1.802
4	—	0,792	—	0,735	—	0,683	—
5	—	0,747	—	0,681	—	0,621	—
6	—	0,705	—	0,630	—	0,564	—
7	—	0,665	—	0,583	—	0,513	—
8	—	0,627	—	0,540	—	0,467	—
9	—	0,592	—	0,500	—	0,424	—
10	—	0,558	—	0,463	—	0,386	—
11	- 672	0,527	354	0,429	288	0,350	235
12	688	0,527	342	0,397	273	0,319	219
13	706	0,469	331	0,368	260	0,290	205
14	706	0,442	312	0,340	240	0,263	186
15	706	0,417	294	0,315	222	0,239	169
16	706	0,394	278	0,292	206	0,218	154
17	706	0,371	262	0,270	191	0,198	140
18	706	0,350	247	0,250	177	0,180	127
19	706	0,331	234	0,032	164	0,164	116
20	789	0,312	246	0,215	170	0,149	118
21	789	0,294	232	0,199	157	0,135	107
22	789	0,278	219	0,184	145	0,123	97
23	789	0,262	207	0,170	134	0,112	88
24	789	0,247	195	0,158	125	0,102	80
25	789	0,233	184	0,146	115	0,092	73
26	789	0,220	174	0,135	107	0,084	66
27	789	0,207	163	0,125	99	0,076	60
28	789	0,196	155	0,116	92	0,069	54
29	789	0,185	146	0,107	84	0,063	50
30	789	0,174	137	0,099	78	0,057	45
31	25.032	0,164	4.105	0,092	2.303	0,052	1.302
Total			3.437		- 185		- 1.911

- N.B. a) Le compte des actionnaires = -capital + dividende
 b) Pour la 31^e année, 25.032 = le solde de trésorerie
 (c'est à dire le solde cumulé d'exercice du tableau des ressources et emplois Tranche A) + la récupération du fonds de roulement de la tranche A = 23.178 + 1.854
 c) Les coefficients d'actualisation sont donnés par les Tables d'intérêts composés et d'actualisation pour l'évaluation des projets (document de la Banque Mondiale.)
 d) Le taux de rentabilité interne (TRI) c'est à dire celui qui correspond à un bénéfice actualisé nul est légèrement inférieur à 8%, soit 7,5% (à 7% le TRI est de 1.127). Sur un graphique semi-logarithmique il est aisé de déterminer ce taux avec exactitude.

.../...

Tableau 2 = Tranches A et B (en millions FR)

A

Années	Compte des :		6%		8%		10%	
	actionnaires C.A.	(Bénéfice actualisé à 0%	B.A	C.A	B.A	C.A	B.A	
1	- 2.000	0,943	- 1.886	0,926	- 1.852	0,909	- 1.818	
2	- 2.400	0,890	- 2.136	0,857	- 2.057	0,826	- 1.982	
3	- 2.400	0,840	- 2.016	0,794	- 196	0,751	- 1.802	
4	- —	0,792	- —	0,735	- —	0,683	- —	
5	- 600	0,747	- 448	0,681	- 408	0,621	- 372	
6	- 900	0,705	- 635	0,630	- 568	0,564	- 507	
7	- 900	0,665	- 599	0,583	- 584	0,513	- 461	
8	- —	0,627	- —	0,540	- —	0,467	- —	
9	- —	0,592	- —	0,500	- —	0,424	- —	
10	- —	0,558	- —	0,463	- —	0,386	- —	
11	1.047	0,527	552	0,429	449	0,350	366	
12	1.071	0,497	532	0,397	425	0,319	341	
13	1.097	0,469	514	0,368	403	0,290	318	
14	1.104	0,442	488	0,340	375	0,263	290	
15	1.135	0,417	473	0,315	357	0,239	271	
16	1.142	0,394	450	0,292	333	0,218	248	
17	1.215	0,371	451	0,270	320	0,198	240	
18	1.165	0,350	408	0,250	291	0,180	209	
19	1.165	0,331	386	0,232	270	0,164	191	
20	1.248	0,312	389	0,215	268	0,149	185	
21	1.248	0,294	367	0,199	248	0,135	168	
22	1.248	0,278	347	0,184	229	0,123	153	
23	1.248	0,262	327	0,170	212	0,112	139	
24	1.278	0,247	316	0,158	201	0,102	130	
25	1.278	0,233	298	0,146	186	0,092	117	
26	1.278	0,220	281	0,135	172	0,084	107	
27	1.278	0,207	265	0,125	159	0,076	97	
28	1.278	0,196	250	0,115	146	0,069	88	
29	1.278	0,185	236	0,107	141	0,063	80	
30	1.278	0,174	222	0,099	126	0,057	72	
31	29.855	0,164	4.896	0,092	2.746	0,052	1.552	
Total			4.728		2.460		- 1.580	

N.B. 1) Le compte des actionnaires pour l'année 31 représente le solde de trésorerie (27.231) + récupération Fonds de roulement (2.624) = 29.855

2) Le TRI est compris entre 8% et 10%. Sur un graphique semi-logarithmique, il est aisé de déterminer ce taux avec exactitude. On se rendrait compte qu'avec un taux d'actualisation de 9%, le bénéfice est légèrement nul. Le TRI est donc aux environs de 8,5% (à 9%, le TRI = -566)

.../...

2. Rentabilité des fonds propres

Tableau 1 = Tranche A (en millions FR)

Années	Compte	6%		8%		10%		12%		13%
		C.A.A	B.A.A	C.A.A	B.A.A	C.A.A	B.A.A	C.A.A	B.A.A	
1	- 2.356	0,943	- 2.222	0,926	- 2.112	0,909	- 2.141	0,893	- 2.147	
2	- 6.830	0,890	- 6.079	0,857	- 5.853	0,826	- 5.641	0,797	- 5.444	
3	+ 3.377	0,840	+ 2.837	0,794	2.681	0,751	2.536	0,712	2.404	
4	250	0,792	198	0,735	184	0,683	179	0,636	159	
5	497	0,747	371	0,681	338	0,621	309	0,587	282	
6	983	0,705	693	0,630	619	0,564	554	0,507	498	
7	1.150	0,665	765	0,583	670	0,513	590	0,452	520	
8	1.240	0,627	777	0,540	670	0,467	579	0,404	501	
9	1.426	0,592	844	0,500	713	0,424	605	0,361	514	
10	1.558	0,558	869	0,463	721	0,386	601	0,322	502	
11	- 6.020	0,527	- 3.173	0,429	- 2.583	0,351	- 2.113	0,287	- 1.728	
12	2.412	0,497	1.119	0,397	958	0,319	769	0,257	620	
13	2.447	0,469	1.148	0,368	900	0,290	710	0,229	560	
14	2.447	0,442	1.082	0,340	832	0,263	644	0,205	502	
15	2.447	0,417	1.020	0,315	771	0,239	585	0,183	448	
16	2.447	0,394	964	0,292	715	0,218	533	0,163	399	
17	2.447	0,371	908	0,270	661	0,198	485	0,146	357	
18	2.447	0,350	856	0,250	612	0,180	440	0,130	318	
19	- 6.928	0,331	- 2.293	0,232	- 1.546	0,164	- 1.136	0,116	- 803	
20	2.358	0,312	736	0,215	507	0,149	351	0,104	243	
21	2.358	0,294	693	0,199	469	0,135	318	0,093	219	
22	2.358	0,278	656	0,184	434	0,123	290	0,083	196	
23	2.358	0,262	618	0,170	401	0,112	264	0,074	174	
24	2.358	0,247	582	0,158	373	0,102	241	0,066	156	
25	2.358	0,233	549	0,146	344	0,092	217	0,059	139	
26	2.358	0,220	519	0,135	318	0,084	198	0,053	125	
27	2.358	0,207	488	0,125	295	0,076	179	0,047	111	
28	2.358	0,196	462	0,116	274	0,069	163	0,042	100	
29	2.358	0,185	436	0,107	252	0,063	149	0,034	80	
30	2.358	0,174	410	0,099	233	0,057	134	0,033	78	
31	1.854(1)	0,164	304	0,092	171	0,052	96	0,030	56	
Total			6.918		3.772		1.579		714	

N.B. (1) Récupération du fonds de roulement

Le TRI est légèrement supérieur à 12% (à 13%, le TRI = -485)

Tableau 2 = Tranches A et B (en millions FR)

Années	:Compte :		:		:		:		:		
	des ac-	6%	8%	10%	12%	13%					
	tionnai-										
	res +										
	solde	C.A	B.A	C.A	B.A	C.A	B.A	C.A	B.A	C.A	B.A
	annuel										
	de tré-										
	sorerie:										
1	:- 2.356:0,943	:-2.322:0,926	:-2.182:0,909	:-2.142:0,893	:-2.103:0,885	:- 2.085					
2	:- 6.830:0,890	:-6.079:0,857	:-5.853:0,826	:-5.642:0,797	:-5.444:0,783	:- 5.348					
3	: 3.375:0,840	:+2.835:0,794	:-2.680:0,752	:+2.538:0,712	:+2.403:0,693	:- 2.339					
4	: 250:0,792	: 198:0,735	: 184:0,683	: 171:0,636	: 159:0,613	: 153					
5	: 165:0,747	: 123:0,681	: 112:0,621	: 103:0,567	: 94:0,543	: 89					
6	:- 151:0,705	:- 106:0,630	:- 95:0,564	:- 85:0,507	: 77:0,480	:- 72					
7	: 1.013:0,665	: 674:0,583	: 591:0,513	: 520:0,452	: 458:0,425	: 428					
8	: 1.691:0,627	: 1.060:0,540	: 913:0,467	: 790:0,404	: 683:0,376	: 636					
9	: 1.761:0,592	: 1.042:0,500	: 881:0,424	: 747:0,361	: 636:0,333	: 586					
10	: 2.208:0,558	: 1.232:0,463	: 1.022:0,386	: 852:0,322	: 711:0,295	: 651					
11	:- 5.192:0,527	:-2.736:0,429	:-2.227:0,350	:-1.817:0,287	:-1.490:0,295	:- 1.355					
12	: 3.256:0,497	: 1.618:0,397	: 1.293:0,319	: 1.039:0,257	: 837:0,231	: 752					
13	: 3.307:0,469	: 1.551:0,368	: 1.217:0,290	: 959:0,229	: 757:0,204	: 675					
14	: 4.322:0,442	: 1.910:0,340	: 1.469:0,263	: 1.137:0,205	: 886:0,181	: 732					
15	: 648:0,417	: 270:0,315	: 204:0,239	: 155:0,183	: 119:0,160	: 104					
16	: 3.329:0,394	: 1.312:0,292	: 763:0,218	: 726:0,163	: 543:0,141	: 469					
17	: 3.875:0,371	: 1.438:0,270	: 1.046:0,198	: 767:0,146	: 566:0,125	: 475					
18	: 3.729:0,350	: 1.385:0,250	: 932:0,180	: 671:0,130	: 485:0,111	: 414					
19	:- 5.646:0,331	:-1.868:0,232	:-1.310:0,164	:- 926:0,116	:- 655:0,098	:- 553					
20	: 4.888:0,312	: 1.525:0,215	: 1.051:0,149	: 728:0,104	: 508:0,087	: 425					
21	: 4.888:0,294	: 1.437:0,199	: 973:0,135	: 660:0,093	: 455:0,077	: 375					
22	: 4.888:0,278	: 1.359:0,184	: 899:0,123	: 601:0,083	: 406:0,068	: 332					
23	:- 1.026:0,262	:- 232:0,170	:- 174:0,112	:- 115:0,074	:- 76:0,061	:- 614					
24	: 2.666:0,247	: 0,158	: 0,102	: 0,066	: 0,053	: 712					
25	: 2.666:0,233	: 0,146	: 0,092	: 0,059	: 0,047						
26	: 2.666:0,220	: 0,135	: 0,084	: 0,053	: 898:0,042						
27	: 2.666:0,207	: 3.898:0,125	: 2.362:0,076	: 1.448:0,047	: 0,037	: 712					
28	: 2.666:0,196	: 0,116	: 0,069	: 0,042	: 0,033						
29	: 2.666:0,185	: 0,107	: 0,063	: 0,037	: 0,029						
30	: 2.666:0,174	: 0,099	: 0,057	: 0,033	: 0,026						
31	: 2.624:0,164	: 430:0,092	: 241:0,052	: 136:0,030	: 79:0,023	: 60					
Total	:	:11.374:	: 6.992:	: 3.885:	: 1.992:	: 982					

N.B. (1) Récupération du fonds de roulement

Le TRI est légèrement supérieur à 13% (à 15%, le TRI est de -293)

.../...

3. Rentabilité financière globale

Tableau 1 : Tranche A (en millions FR)

Années	Invest. : et re- nouvel- lement	Dép. : d'ex- ploita- tion	Impôts : sur les BIC	Total	Chiffes d'affai- res	Solde	Actualisation			
							6%	8%	10%	
1	2.356	-	-	2.356	-	-2.356:0,943	-2.222:0,926	-2.182:0,909	-2.142	
2	9.150	-	-	9.150	-	-9.150:0,890	-8.144:0,857	-7.842:0,826	-7.558	
3	2.703	-	-	2.703	-	-2.703:0,840	-2.227:0,794	-2.146:0,751	-2.030	
4	371 ⁽¹⁾ 3.327	-	-	3.698	4.306	+ 608:0,792	+ 482:0,735	+ 447:0,683	415	
5	-	3.911	-	3.911	5.424	1.513:0,747	1.130:0,681	1.030:0,621	940	
6	-	4.171	-	4.171	6.826	2.655:0,705	1.872:0,630	1.673:0,564	1.497	
7	-	4.370	-	4.370	7.578	3.208:0,665	2.133:0,583	1.870:0,513	1.646	
8	-	4.370	-	4.370	7.578	3.208:0,627	2.011:0,540	1.732:0,467	1.498	
9	-	4.370	572	4.942	7.578	2.636:0,592	1.561:0,500	1.318:0,424	1.118	
10	-	4.370	588	4.958	7.578	2.620:0,558	1.462:0,463	1.213:0,386	1.011	
11	7.500	4.370	724	12.594	7.578	-5.016:0,527	-2.643:0,429	-2.152:0,350	-1.756	
12	-	4.370	742	5.112	7.578	2.466:0,497	1.226:0,397	979:0,319	715	
13	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447				
14	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447				
15	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447				
16	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447	2.774	6.788:2,067	1.552	3.798
17	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447		5.060		
18	-	4.370	761	5.131	7.578	2.447				
19	9.375	4.370	761	5.131	7.578	2.447				
20	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
21	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
22	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
23	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
24	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
25	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358	2.608	6.150:1,648	1.067	2.516
26	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358		3.886		
27	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
28	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
29	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
30	-	4.370	850	5.220	7.578	2.358				
31	-	-	-	-	1.854	1.854:0,164	304:0,092	171:0,052		96
Total							10.731	4.886		-1.637

N.B. (1) = Fonds de roulement

Le TRI est d'environ 9,5% (à 9%, le TRI = 2.240)

.../...

Tableau 2 = Tranches A et B

Années	Invest. : Renduvel lements	Dépenses d'exploit ation	Impôts sur les BIC	Total des dépendes	Chiffre d' affaires	Solde	A C T U A L I S A T I O N											
							Coef. d'actual.	Bén. act.	Coef. d'actual.	Bén. act.	Coef. d'actual.	Bén. act.	Coef. d'actual.	Bén. act.	Coef. d'actual.	Bén. act.	Coef. d'actual.	Bén. act.
							6%		8%		10%		12%					
1	2.356	-	-	2.356	-	-2.356	0,943	-2.222	0,926	-2.182	0,909	-2.051	0,893	-2.104				
2	9.150	-	-	9.150	-	-9.150	0,690	-8.144	0,657	-7.842	0,626	-7.558	0,797	-7.293				
3	2.705	-	-	2.705	-	-2.705	0,840	-2.272	0,794	-2.104	0,751	-2.031	0,712	-1.926				
4	371	3.327	-	3.698	4.306	608	0,792	482	0,735	447	0,683	415	0,636	387				
5	2.976	3.911	-	6.887	5.424	1.463	0,747	977	0,601	996	0,564	909	0,567	830				
6	1.269	4.171	-	5.440	6.826	1.386	0,705	1.093	0,630	873	0,564	781	0,507	703				
7	154	4.370	-	4.678	7.578	2.900	0,665	1.929	0,503	1.691	0,513	1.486	0,452	1.311				
8	-	5.730	-	5.730	9.712	3.982	0,627	2.497	0,540	2.150	0,466	1.856	0,404	1.609				
9	-	6.023	564	6.587	10.026	3.639	0,592	2.154	0,500	1.820	0,424	1.543	0,361	1.314				
10	-	6.152	896	7.048	10.086	3.838	0,558	2.142	0,463	1.777	0,386	1.481	0,322	1.236				
11	7.500	6.266	1.128	14.894	11.250	3.644	0,527	1.920	0,422	1.563	0,350	1.275	0,287	1.046				
12	-	6.266	1.154	7.420	11.250	3.830	0,497	1.904	0,397	1.521	0,319	1.222	0,257	984				
13	-	6.266	1.181	7.447	11.250	3.803	0,469	1.784	0,368	1.400	0,290	1.103	0,229	871				
14	-	6.266	1.190	7.456	11.250	3.794	0,442	1.677	0,341	1.294	0,263	998	0,205	778				
15	2.666	6.266	1.222	10.154	11.250	1.096	0,417	457	0,315	345	0,239	262	0,183	201				
16	-	6.266	1.231	7.497	11.250	3.753	0,394	1.479	0,292	1.096	0,218	818	0,163	612				
17	-	6.266	1.309	7.575	11.250	3.675	0,371	1.363	0,270	992	0,198	728	0,146	537				
18	-	6.266	1.255	7.521	11.250	3.729	0,350	1.305	0,250	932	0,180	671	0,130	485				
19	9.375	6.266	1.255	16.896	11.250	5.646	0,331	1.869	0,232	1.310	0,164	926	0,116	655				
20	-	6.266	1.344	7.610	11.250	3.640	0,312	1.136	0,215	783	0,149	542	0,104	379				
21	-	6.266	1.344	7.610	11.250	3.640	0,294	1.070	0,199	724	0,135	491	0,093	339				
22	-	6.266	1.344	7.610	11.250	3.640	0,278	1.012	0,184	670	0,123	448	0,083	302				
23	2.666	6.266	1.344	10.276	11.250	974	0,262	255	0,170	166	0,112	109	0,074	72				
24	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
25	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
26	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
27	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608	1,442	5.275	0,806	3.187	0,543	1.959	0,339	1.223				
28	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
29	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
30	-	6.266	1.376	7.642	11.250	3.608												
31	-	-	-	-	2.624	2.624	0,164	430	0,092	241	0,052	136	0,030	79				
Total	-	-	-	-	-	-	-	9.808	-	6.122	-	232	-	432				

Le TRI se situera aux environs de 10,5% (à 11%, le TRI est de 176)

4. Commentaires

a) Rentabilité financière de la tranche A

Récapitulatif

Taux d'actualisation	: Bénéfice actualisé en millions:					Taux de rentabilité interne
	FR					
	6%	8%	10%	12%		%
Rentabilité pour les actionnaires	: 3.437	:- 185	:- 1.911	: sans objet	:	± 7,5%
Rentabilité pour les fonds propres	: 6.918	: 3.772	: 1.579	: 714	:	± 12 %
Rentabilité financière globale	: 10.673	: 4.886	:- 1.637	: sans objet	:	± 9,5%

Sachant que dans le pays envisagé, le taux marchand d'intérêt (ou coût d'opportunité) est de 8% (au Rwanda il se situe autour de 10% tous frais compris), la rentabilité financière du projet paraît satisfaisante puisque le TRI vient après paiement des intérêts et autres coûts. Seuls, les actionnaires dégagent une rentabilité légèrement inférieure au taux moyen du marché parce que d'abord la part des capitaux propres est importante (45%) et qu'ils ont décidé de ne distribuer que la moitié des dividendes à partir de la 11ème année.

b) Rentabilité financière. pour les tranches A et B.

Récapitulatif

Taux d'actualisation	: Bénéfice actualisé					Taux de rentabilité interne
	6%	8%	10%	12%	13%	%
Rentabilité pour les actionnaires	: 4.728	: 2.460	:- 1.580	: sans objet	: sans objet	± 8,5%
Rentabilité pour les fonds propres	: 11.374	: 6.992	: 3.885	: 1.992	: 430	± 13 %
Rentabilité financière globale	: 9.808	: 6.122	: 232	:- 432	: sans objet	± 10,5%

Avec la mise en place de la seconde tranche, le taux de rentabilité des actionnaires dépasse le taux marchand de rentabilité, bien que la part des fonds propres par rapport au total des capitaux permanents reste la même, parce que l'augmentation du chiffre d'affaires et l'accroissement des bénéfices sont plus rapides que l'augmentation de la mise en jeu des fonds propres destinés à financer la seconde tranche.

.../...

1. Diminution du prix de vente de 10% en millions FR

Tableau 1 = Détermination du bénéfice net et de la trésorerie

Année	: Total	: des	: charges	: d'exploit	: Chiffre	: d'aff.	: - 10%	: Bénéfice	: brut	: Impôt	: sur	: les	: BIC	: Bénéfice	: net	Tableau des ressources et emplois de fonds			
																: Emplois	: Ressour.	: Solde	: Solde
																		: annuel	: cumulé
1	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 2.356	: 2.000	: - 356	: - 356
2	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 9.150	: 4.720	: - 4.430	: - 4.786
3	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 2.705	: 8.480	: 5.775	: 989
4	: 5.245	: 3.875	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 371	: 1.902	: - 181	
5	: 5.891	: 4.882	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.280	: 1.503	: 223	: 1.031
6	: 6.203	: 6.143	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 4.286	: 4.352	: 66	: 1.097
7	: 6.352	: 6.820	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 2.879	: 3.134	: 225	: 1.352
8	: 8.102	: 8.741	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.764	: 2.484	: 720	: 2.072
9	: 8.286	: 9.203	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.460	: 2.441	: 720	: 2.792
10	: 8.327	: 9.797	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.300	: 2.800	: 1.500	: 4.292
11	: 8.028	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.363	: 2.877	: - 6.605	: - 2.313
12	: 7.950	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.414	: 2.928	: 1.821	: - 492
13	: 7.876	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.462	: 2.976	: 1.845	: 1.353
14	: 7.852	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.477	: 2.991	: 1.852	: 3.205
15	: 7.758	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.539	: 3.836	: 2.983	: - 853
16	: 7.734	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.554	: 1.177	: 2.998	: 1.821
17	: 7.710	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.570	: 785	: 3.014	: 2.229
18	: 7.665	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.599	: 800	: 2.998	: 2.198
19	: 7.665	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.599	: 10.176	: 2.998	: 7.177
20	: 7.409	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.960	: 980	: 3.103	: 2.123
21	: 7.409	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.960	: 980	: 3.103	: 2.123
22	: 7.409	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.960	: 980	: 3.103	: 2.123
23	: 7.409	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.960	: 980	: 3.103	: 2.123
24	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 3.646	: 3.103	: 543
25	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
26	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
27	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
28	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
29	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
30	: 7.318	: 10.125	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 1.825	: 913	: 2.877	: 1.964
31	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: -	: 2.624	: 2.624	: 23.621

1. Le calcul des emplois tient compte, à partir de la 11ème année de la règle de distribution du nouveau dividende.
2. Le calcul des ressources tient compte, à partir de la 4ème année, du nouveau bénéfice net.
3. Récupération du fonds de roulement.

Tableau 2 = Rentabilité financière globale en millions FR

Années	Invest. et Renouvellements	Dépenses d'exploitation	Impôts sur les BIC	Total des dépenses	Chiffre d'affaires (-10%)	Solde	Actualisation					
							Taux d'actuali.	Bénéfice actuali.	Taux d'actuali.	Bénéfice actuali.	Taux d'actuali.	Bénéfice actuali.
							6%	8%	10%			
1	2.356	-	-	2.356	-	2.356	0,943	2.222	0,926	2.182	0,909	2.142
2	9.150	-	-	9.150	-	9.150	0,890	8.144	0,857	7.842	0,826	8.317
3	2.705	-	-	2.705	-	2.705	0,840	2.272	0,794	2.148	0,751	2.272
4	3.327	-	-	3.698	3.875	177	0,792	140	0,735	130	0,683	121
5	670	-	-	4.561	4.082	301	0,747	225	0,681	205	0,621	187
6	2.976	-	-	7.147	6.143	1.004	0,705	708	0,630	633	0,564	566
7	1.269	-	-	5.639	6.020	1.181	0,665	785	0,583	689	0,513	606
8	154	-	-	5.884	8.741	2.857	0,627	1.791	0,540	1.543	0,467	1.334
9	-	-	-	6.344	9.997	3.658	0,588	1.693	0,508	1.438	0,484	1.208
10	7.500	-	-	14.500	10.125	4.375	0,527	2.306	0,429	1.877	0,350	1.531
11	-	-	-	7.023	10.125	3.098	0,469	1.549	0,388	1.438	0,324	898
12	-	-	-	7.062	10.125	3.063	0,442	1.354	0,340	1.041	0,263	806
13	-	-	-	9.760	10.125	365	0,417	152	0,315	115	0,239	87
14	2.666	-	-	7.103	10.125	3.022	0,394	1.191	0,292	882	0,218	659
15	-	-	-	837	10.125	3.022	0,394	1.191	0,292	882	0,218	659
16	-	-	-	837	10.125	3.022	0,394	1.191	0,292	882	0,218	659
17	-	-	-	837	10.125	3.022	0,394	1.191	0,292	882	0,218	659
18	-	-	-	837	10.125	3.022	0,394	1.191	0,292	882	0,218	659
19	9.375	-	-	16.502	10.125	6.377	0,331	2.111	0,232	1.479	0,164	1.046
20	-	-	-	756	10.125	3.103	0,312	968	0,215	667	0,149	462
21	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
22	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
23	2.666	-	-	7.022	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
24	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
25	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
26	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
27	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
28	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
29	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
30	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
31	-	-	-	756	10.125	3.103	0,294	912	0,199	617	0,135	419
Total	-	-	-	7.248	2.624(1)	2.624	0,164	430	0,092	241	0,052	136
								4.667		425		3.328

a) Récupération du fonds de roulement : Le TRI est égal à 8,5% (Le TRI à 9% est égal à 14)

2. Augmentation de 10% des dépenses d'exploitation

Tableau 1 = Détermination du bénéfice net et de la trésorerie en millions FR

Année	Total des charges d'exploitation + 10% pour dépenses	Chiffre d'affaires	Bénéf. brut	Impôt sur les BIC	Bénéf. net	Tableau des ressources et emplois de fonds			
						Emplois	Ressources	Solde annuel	Solde cumulé
1						2.356	2.000	- 356	- 356
2						9.150	4.720	- 4.430	- 4.786
3						2.705	8.480	5.775	989
4	5.770	4.306	- 1.464		- 1.464	371	962	- 275	714
5	6.480	5.424	- 1.056		- 1.056	1.280	1.456	176	890
6	6.823	6.826	3		3	4.286	4.415	129	1.019
7	6.987	7.578	591		519	2.879	3.257	378	1.023
8	8.912	9.712	800		800	1.764	2.645	881	1.904
9	9.115	10.226	1.111	389	722	1.460	2.567	1.107	3.011
10	9.160	10.886	1.726	604	1.122	1.300	3.145	1.845	4.856
11	8.831	11.250	2.419	847	1.572	9.586(1)	3.086	- 6.500	- 1.644
12	8.748	11.250	2.502	876	1.626	1.213	3.140	1.927	283
13	8.664	11.250	2.586	905	1.681	1.241	3.195	1.954	2.237
14	8.637	11.250	2.613	915	1.698	1.249	3.212	1.963	4.200
15	8.534	11.250	2.716	951	1.765	3.949	3.209	- 740	3.460
16	8.507	11.250	2.743	960	1.783	1.292	3.227	1.935	5.395
17	8.481	11.250	2.769	969	1.800	900	3.244	2.344	7.739
18	8.431	11.250	2.819	987	1.832	916	3.231	2.315	10.054
19	8.431	11.250	2.819	987	1.832	10.291	3.231	- 7.060	2.994
20	8.450	11.250	3.100	1.085	2.015	1.008	3.158	2.150	5.144
21	8.450	11.250	3.100	1.085	2.015	1.008	3.158	2.150	7.294
22	8.450	11.250	3.100	1.085	2.015	1.008	3.158	2.150	9.444
23	8.450	11.250	3.100	1.085	2.015	3.674	4.301	627	10.071
24	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	12.163
25	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	14.255
26	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	16.347
27	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	18.439
28	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	20.531
29	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	22.623
30	8.050	11.250	3.200	1.120	2.080	1.040	3.132	2.092	24.715
31							2.624(2)	2.624	27.339

1. Le calcul des emplois a été déjà fait dans le dossier de présentation
Seul le dividende à distribuer change compte tenu du nouveau bénéfice net.

2. Le calcul des ressources a été également fait dans le dossier de présentation.
Il faut tout simplement tenir compte du nouveau bénéfice.

3. Récupération du fonds de roulement.

Tableau 2 = Rentabilité financière globale en millions FR

Année	Investi. et Renouvel.	Dépenses d'exploit. (+ 10%)	Impôts sur les RIC	Total des dépenses	Chiffre d' affaires	Solde	Actualisation					
							Coef. d'actual.	Bénéfice actualisé	Coef. d'actual.	Bénéfice actualisé		
							6%	8%	10%			
1	2.356	-	-	2.356	-	2.356	0,943	- 2.222	0,926	- 2.182	0,909	- 2.142
2	19.150	-	-	9.150	-	9.150	0,890	- 0.144	0,857	- 7.842	0,826	- 7.558
3	2.705	-	-	2.705	-	2.705	0,840	- 2.272	0,794	- 2.148	0,751	- 2.031
4	371	3.650	-	4.021	4.306	285	0,792	226	0,735	209	0,683	195
5	670	4.302	-	4.972	5.424	452	0,747	336	0,681	308	0,621	281
6	2.976	4.588	-	7.564	6.826	730	0,705	520	0,630	465	0,564	416
7	1.269	4.007	-	6.076	7.578	1.502	0,665	999	0,503	876	0,513	771
8	154	8.823	359	9.614	10.228	3.215	0,592	1.982	0,508	1.758	0,464	1.588
9	-	6.767	604	7.371	10.836	3.515	0,550	1.961	0,463	1.627	0,386	1.357
10	7.500	8.893	847	15.249	11.250	3.289	0,497	1.738	0,499	1.582	0,359	1.397
11	-	6.893	905	7.798	11.250	3.452	0,469	1.619	0,368	1.270	0,290	1.001
12	-	6.893	915	7.808	11.250	3.442	0,442	1.521	0,340	1.170	0,263	905
13	-	6.893	915	7.808	11.250	3.442	0,442	1.521	0,340	1.170	0,263	905
14	-	6.893	915	7.808	11.250	3.442	0,442	1.521	0,340	1.170	0,263	905
15	2.666	6.893	915	10.510	11.250	740	0,417	309	0,315	233	0,239	289
16	-	6.893	989	7.882	11.250	3.388	0,394	1.339	0,298	898	0,218	741
17	-	6.893	987	7.880	11.250	3.370	0,350	1.180	0,250	843	0,180	607
18	-	6.893	987	7.880	11.250	3.370	0,350	1.180	0,250	843	0,180	607
19	9.375	6.893	987	17.255	11.250	6.005	0,331	1.988	0,232	1.393	0,164	985
20	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,312	1.021	0,215	703	0,149	468
21	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,312	1.021	0,215	703	0,149	468
22	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,312	1.021	0,215	703	0,149	468
23	2.666	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
24	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
25	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
26	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
27	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
28	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
29	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
30	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
31	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
32	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
33	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
34	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
35	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
36	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
37	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
38	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
39	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
40	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
41	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
42	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
43	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
44	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
45	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
46	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
47	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
48	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
49	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
50	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
51	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
52	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
53	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
54	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
55	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
56	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
57	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
58	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
59	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
60	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
61	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
62	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
63	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
64	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
65	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
66	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
67	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
68	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
69	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
70	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
71	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
72	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
73	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
74	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
75	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
76	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
77	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
78	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
79	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
80	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
81	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
82	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
83	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
84	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
85	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
86	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
87	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
88	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
89	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
90	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
91	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
92	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
93	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
94	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
95	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
96	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
97	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
98	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
99	-	6.893	987	7.970	11.250	3.272	0,294	962	0,199	651	0,135	442
100	-	6.893	987	7.970	1							

3. Commentaires

- a) L'examen des tableaux des ressources et emplois de fonds montre que l'entreprise ne rencontrera pas dans l'ensemble de problèmes de trésorerie qu'il y ait une diminution du prix de vente de 10% ou une augmentation des dépenses de 10%. Néanmoins, dans le premier cas et en dehors de la période d'investissement, l'entreprise aura des problèmes pour renouveler des immobilisations des années 11 et 12, tandis que dans le second cas ces problèmes ne surgiront qu'à l'année 11. Pour faire face à cette difficulté, l'entreprise devra recourir à un crédit fournisseurs ou bancaire.

Par ailleurs, il convient de noter que l'entreprise sera beaucoup plus sensible à une variation du prix de vente qu'à celle de ses dépenses d'exploitation. Elle devra donc adopter une politique commerciale dynamique pour maintenir le niveau et la qualité de sa production de façon à ne pas perdre ses débouchés.

- b) En ce qui concerne la rentabilité financière, le TMI global passe de $\pm 11\%$ à $\pm 8,5\%$ lorsqu'il y a une diminution de 10% du prix de vente et de $\pm 11\%$ à $\pm 9\%$ lorsqu'il y a une augmentation de 10% des dépenses d'exploitation. Ceci montre à nouveau, que l'entreprise est plus sensible à une diminution du prix de vente. Elle devra donc constamment examiner les composantes de son prix de revient, notamment le rapport capital - main d'oeuvre.

4. Ratios économiques et financiers

Une méthode permettant de connaître la situation financière d'une entreprise consiste à établir régulièrement les rapports existant entre différents postes, ou groupes de postes, du bilan ainsi qu'entre ces postes et les comptes de résultats. On a coutume d'appeler ces rapports des "ratios".

Mais l'utilisation de ces ratios est toujours délicate et il est en général préférable de les utiliser lorsqu'il s'agit d'analyser la situation d'une entreprise en cours de fonctionnement plutôt que dans le cadre des comptes prévisionnels d'un projet nouveau.

En plus, cette matière vous sera sans doute donnée par les professeurs de comptabilité et de gestion des entreprises.

Nous indiquons donc ce paragraphe pour mémoire uniquement.