OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.

DISCLAIMER

FAIR USE POLICY

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
Tel: (+43-1) 26026-0 · www.unido.org · unido@unido.org

Distr. RESTREINTE
UNIDO/IPPD.169
21 novembre 1974
FRANCAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

STAGE SUR L'EVALUATION DES PROJETS INDUSTRIELS

Yaoundé, 18 septembre-1er octobre 1974

Rapport de Mission préparé
par
le Secrétariat de l'ONUDI

14.74-7458

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION ET RESUME

Une requête du Secrétariat de l'Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale (UDEAC) est à l'origine de ce stage qui a été organisé par l'ONUDI selon un programme agréé par la Coopération Française et par l'UDEAC. Le stage a été financé en majeure partie par la contribution volontaire française à l'ONUDI et a été réalisé avec la collaboration de la Coopération Française et de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA). Au cours du stage, on a présenté deux méthodes d'évaluation des projets industriels à savoir : la méthode "des effets" adoptée et diffusée par la Coopération Française et la méthode des "Directives pour l'Evaluation des Projets" publiée par l'ONUDI. Les participants au stage étaient originaires des quatre pays membres de l'UDEAC.

PREPARATION DU STAGE

Le stage, demandé par le Secrétariat de l'UDEAC, a pu se concrétiser grâce à la contribution volontaire française à l'ONUDI complétée par une participation du Fonds français d'Aide et de Coopération (FAC). Le programme fut préparé conjointement par l'ONUDI et la Coopération Française selon un schéma, approuvé par l'UDEAC, consistant à répéter avec quelques adaptations le programme du stage de Lomé de septembre-octobre 1972 qui était destiné aux pays membres de l'Entente. Les animateurs prévus pour présenter le programme étaient un économiste industriel de l'ONUDI, un économiste de la Coopération Française, et un économiste de la Commission Economique pour l'Afrique.

Le Cameroun ayant accepté d'être le pays hôte, le stage fut prévu pour Yaoundé, à une date qui après consultations fut finalement fixée à la seconde moitié de septembre 1974

La sélection des candidats, commencée par le conseiller industriel hors-siège à Yaoundé, a été continuée, après le départ de ce dernier, par le secrétariat du siège à Vienne. Du fait de la qualité des candidatures et de leur nombre ne dépassant pas les places disponibles, elles furent toutes acceptées.

DEROULEMENT DU STAGE

Les stagiaires originaires du Congo et du Gabon, ainsi que les animateurs venant de Vienne et de Paris, arrivèrent le 17 septembre. Trois stagiaires venant de Bangui durent arriver dès le 13 n'ayant qu'un vol hebdomadaire, et l'économiste de la CEA arriva le 15 venant d'Addis Abéba.

L'ouverture solennelle du stage ayant été fixée au 19 après-midi par le Ministère du Développement Industriel et Commercial, la journée du 18 fut utilisée pour l'enregistrement des stagiaires, la reconstitution de certains dossiers de bourse, diverses formalités administratives comme le paiement des boursiers, et pour les derniers préparatifs matériels (rassemblement des documents de travail, achat de bloc-notes et de crayons pour les stagiaires, etc.).

L'ouverture solennelle du stage eut lieu dans la grande salle de conférence de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM), sous la présidence du Secrétaire Général du Ministère du Développement Industriel et Commercial, en présence des représentants de la Direction de l'Industrie (du même Ministère) et de ceux du PNUD et du FAC.

Les séances de travail se déroulèrent dans une autre salle de conférence de l'ENAM. Des voitures du Ministère permettaient le transport des stagiaires et des animateurs entre les hôtels et le lieu de travail.

La cérémonie de clôture eut lieu dans la grande salle de conférence, comme pour l'ouverture, de nouveau sous la présidence du Secrétaire Général et en présence des représentants de la Direction de l'Industrie, du PNUD et du FAC.

Le représentant de l'ONUDI qui assurait la direction technique du stage, prit la parole à l'ouverture pour indiquer la place du stage dans les activités de l'ONUDI, et à la clôture pour présenter un compte-rendu du travail accompli et remercier le Gouvernement hôte ainsi que le PNUD, le FAC et la CEA.

PROGRAMME DE TRAVAIL

Le programme de travail comportait essentiellement la présentation de deux méthodes d'évaluation des projets industriels du point de vue de la collectivité à savoir (a) la méthode dite "des effets" développée en France par MM. Prou et Chervel et adoptée par la Coopération Française, et (b) la méthode des "Directives pour l'Evaluation des Projets" publiées par l'ONUDI.

Le programme prévu était divisé en quatre parties : (1) Instruments d'analyse, c'est-à-dire concepts et techniques de base; (2) La méthode "des effets"; (3) Les Directives de l'ONUDI; (4) La comparaison des méthodes et leur application pratique. En conséquence du décalage d'une journée pour le commencement du stage, un certain remaniement de l'ordre des séances fut imposé par les circonstances, aboutissant à présenter d'abord la méthode des Directives et ensuite celle "des effets", et à scinder la présentation des concepts et techniques de base. La substance du programme n'en a pas été affectée et a été intégralement traitée dans les 18 séances de travail (de trois heures chacune) prévues à cet effet. A celles-ci s'ajoutèrent les deux séances solennelles d'ouverture et de clôture. Le détail des séances est donnée en Annexe à ce rapport.

Les documents de travail distribués aux stagiaires ont été les suivants :

- Directives pour l'Evaluation des Projets, Nations Unies 1973, 364 pages, imprimé.
- Bulletin Industrialisation et Productivité N° 20, Nations Unies 1973, 70 pages, imprimé contenant trois articles de M. Chervel sur la méthode "des effets", des exercices d'application et une étude de cas.
- Analyse économique et financière : critères simples; méthodes d'actualisation, exercices et corrigés; CEA, octobre 1974, 59 pages, ronéoté.
- Projet d'usine de panneaux de fibre au Kenya, CEA, août 1974, 40 pages, ronéoté.
- Cas simple : four électrique et laminoir, ONUDI, 17 pages, dactylographié.
- Principes généraux de l'évaluation des projets, Le compte d'exploitation et le "cash flow", Classement des projets, Exercice : pneumatiques et corrigé, Coopération Française, 51 pages, dactylographié.

PARTICIPANTS

19 stagiaires ont pris part au stage dont 4 originaires de République Centrafricaine (RCA), 3 du Congo, 3 du Gabon (dont l'un participait au stage en tant que membre du Secrétariat de l'UDEAC), et 9 du Cameroun. Les participants originaires de RCA, Congo et Gabon ont bénéficié de bourses ainsi que deux Camerounais originaires de Douala.

Au point de vue de leur formation, 7 étaient diplômés en administration, 3 en économie, 3 en statistiques, 1 en commerce, 1 en sciences internationales, et 4 étaient ingénieurs.

En ce qui concerne leur affectation professionnelle, 10 provenaient de ministères de l'industrie ou du développement industriel, 6 de ministères du plan, 1 d'un ministère des finances, 1 d'un ministère des travaux publics, et 1 du Secrétariat de l'UDEAC.

A côté des stagiaires, trois auditeurs ont aussi suivi le stage : 2 Camerounais (un à titre personnel, l'autre au titre de l'Institut National d'Education) et 1 expert de l'ONUDI en poste dans un autre pays africain. Ce dernier a présenté une étude de cas sur un projet qu'il venait d'évaluer.

EVALUATION DU STAGE

L'intérêt suscité par le stage s'est marqué par la présence de personalités du Ministère du Développement Industriel et de représentants du PNUD et du FAC, à l'ouverture et à la clôture du stage. Le journal local Cameroon Tribune a dûment rapporté l'ouverture et la clôture du stage, et entre-temps le progrès de ses travaux. La radiodiffusion nationale a aussi diffusé des commentaires et des interviews sur le stage.

La plupart des stagiaires étaient assez bien préparés par leurs études antérieures ou par leur expérience professionnelle à tirer profit du programme de travail. Tous ont été sensibilisés à l'importance de l'évaluation des projets industriels du point de vue de la collectivité. Le programme a permis aux stagiaires d'identifier et de circonscrire les difficultés rencontrées dans une telle évaluation, et leur a fait connaître les méthodes appropriées pour attaquer ces difficultés. Il semble que le stage ait bien atteint en ce domaine les objectifs assignés.

Les méthodes d'évaluation ont été présentés de façon simple et concrète en vue de leur utilisation par des praticiens. Les stagiaires ont d'ailleurs manifesté leur désir de travailler le plus possible sur des cas concrets et de voir les présentations théoriques simplifiées et raccourcies. Un exemple simplifié, présenté au cours du stage, a

suscité un tel intérêt qu'il a dû être photocopié sur place alors que la distribution n'en avait pas été prévue parce qu'on le craignait trop simple. Les stagiaires auraient souhaité visiter des établissements industriels au cours de leur séjour mais le temps disponible aussi bien que l'occasion (les industries étant surtout à Douala) ont fait défaut.

Certaines difficultés et lenteurs dans la préparation du stage ont été dues à l'impossibilité de concertations rapides ou simultanées entre les centres d'intérêt : ONUDI à Vienne, Coopération Française à Paris, UDEAC à Bangui, et les capitales respectives des pays membres. Ces difficultés, malheureusement inévitables, ont été harmonieusement résolues en temps utile permettant ainsi au stage d'être réalisé dans la forme prévue. D'autres difficultés ont surgi sur le terrain concernant l'organisation matérielle du stage, vite maîtrisées, mais qui auraient pu être évitées si un responsable avait pu être envoyé sur le terrain quelques jours avant l'ouverture. La leçon a en tirer est qu'il est nécessaire d'avoir un responsable sur place ou, à défaut, de pouvoir envoyer l'un des animateurs plusieurs jours à l'avance pour régler les problèmes d'organisation matérielle sur le terrain.

Programme des Séances

Mercredi, 18 septembre — Enregistrement des stagiaires

Jeudi, 19 septembre

9.00-12.00 — Séance préliminaire d'information (Economiste ONUDI)
- Le stage parmi les activités de l'ONUDI
- Présentation du programme du stage
- Relations entre préparation et évaluation des projets

16.00-17.30 — Ouverture solennelle du stage
- Allocution par le Secrétaire Général du Ministère du Développement Industriel et Commercial
- Allocution par le Directeur du Stage

Vendredi, 20 septembre

9.00-12.00 — Analyse financière : critères simples (Economiste CEA)
- Concepts de rentabilité financière et économique
- Critères simples de choix : délai de récupération du capital, point mort, taux de rendement en année normale.

15.00-18.00 — Méthodes d'actualisation (Economiste CEA)
- Concept de l'actualisation
- Valeur actualisée et taux de rendement interne
- Exercices pratiques d'actualisation.

Samedi, 21 septembre

9.00-12.00 — Introduction à l'évaluation socio-économique (Economiste ONUDI)
- Tests du taux de conversion et de la protection effective
- Passage de l'évaluation financière à l'évaluation socio-économique par l'utilisation de prix de référence.

Lundi, 23 septembre

9.00-12.00	La méthode des Directives de l'ONUDI (Economiste ONUDI) - Principes de la méthode - Application au niveau des projets
15.00-18.00	La méthode des Directives de l'ONUDI : suite (Economiste ONUDI) - Application au niveau du plan - Paramètres nationaux

Mardi, 24 septembre

9.00-12.00	Etude de cas : Usine chimique (Economiste ONUDI) - Description du projet - Etapes de l'évaluation - Résultats numériques
15.00-18.00	Exemple de calcul des paramètres nationaux (Economiste CEA) - Calcul du prix de l'investissement en fonction du salaire industriel et du coût de substitution de la main d'oeuvre - Application numérique sur la base du plan de développement du Cameroun.

Mercredi, 25 septembre

9.00-12.0	Cadre de l'évaluation d'un projet (Economiste Coopération Française) - Courbes d'indifférence et fonctions d'utilité - Identification d'un projet dans un programme
15.00-18.00	Etude d'un projet en lui-même (Economiste Coopération Française) - Compte d'exploitation - Valeur ajoutée

Jeudi, 26 septembre

9.00-12.00	Exercice : usine de pneumatiques (Economiste Coopération Française) - Etablissement du compte d'exploitation - Calcul de la valeur ajoutée, et sa répartition entre les agents économiques
15.00-18.00	Etablissement du tableau inter-branches (Economiste Coopération Française) - Eléments de comptabilité nationale - Tableau d'échanges inter-branches

Vendredi, 27 septembre

9.00-12.00	Utilisation du tableau d'échanges inter-branches (Economiste Coopération Française) - Effets directs et effets induits d'un projet - Utilisation des coefficients techniques
15.00-18.00	Etude de cas : complexe industriel de pêche (Economiste Coopération Française) - Description du projet - Identification des produits et des processus

Samedi, 28 septembre

9.00-12.00	Etude de cas : suite et fin (Economiste Coopération Française) - Etablissement du compte d'exploitation - Calcul de la valeur ajoutée directe et incluse

Lundi, 30 septembre

9.00-12.00	Etude de cas : panneaux de fibres (Economiste Coopération Française) - Evaluation selon les Directives de l'ONUDI - Evaluation selon le Manuel de l'OCDE
15.00-18.00	Etudes de cas : menuiserie (Expert ONUDI) - Etablissement du compte d'exploitation - Calcul de la valeur ajoutée directe et induite

Mardi, 1 octobre

9.00-12.00	Comparaison des méthodes (Economiste ONUDI) - Résumé des méthodes et mise en pratique - Expérience pratique des pays - Evaluation du stage
16.00-17.30	Clôture solennelle du stage - Allocution par le Secrétaire Général du Ministère du Développement Industriel et Commercial - Allocution par le Directeur du Stage
18.30-20.00	Cocktail de clôture

Liste des Participants

CAMEROUN

MBANG-ZINTCHEM Joseph, Chef adjoint service promotion industrielle, Ministère du Développement Industriel et Commercial, Yaoundé, Cameroun

MEKINDA André-Ledoux, Chef service accueil des investisseurs, Ministère du Développement Industriel et Commercial, Douala, Cameroun

NDOUMBE, Chargé d'études, Division de Synthèse, Ministère du Plan, Yaoundé, Cameroun

NGILA-EDING Benoit, Chef division économique : Province Centre-Sud, Ministère du Plan, Yaoundé, Cameroun

NGO BASSE Emilienne, Chargée d'études, Ministère du Développement Industriel et Commercial, Yaoundé, Cameroun

NJIEMOUN Isaac, Chef service statistiques industrielles, Ministère du Plan, Yaoundé, Cameroun

NJIKIAKAM-TOWA Maurice, Chef du service des études techniques, Ministère du Développement Industriel et Commercial, Yaoundé, Cameroun

OWONA Frédéric, Chef de service de l'Industrie, Ministère du Développement Industriel et Commercial, Douala, Cameroun

TCHATCHOUANG Michel, Statisticien, Ministère du Plan, Yaoundé, Cameroun

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

DOUMADEDE Marcel, Chef service contrôle des prix, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Bangui, R.C.A.

GOWANI Jean-Baptiste, Chef service contrôle investissements, Ministère du Plan, Bangui, R.C.A.

KITHE Jacques, Directeur Général des Travaux Publics, Ministère des Travaux Publics, Bangui, R.C.A.

MAYOMBE Ferdinand, Chef service études et aménagements des projets industriels, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Bangui, R.C.A.

CONGO

ELANGA Germain, Directeur pour entreprises mixtes et privées, Ministère de l'Industrie et des Mines, Brazzaville, Congo

KANI Marc, Ingénieur au Commissariat Général au Plan, Brazzaville, Congo

MOUMBOKO Appollinaire, Chef division Études et promotion industrielles, Ministère de l'Industrie et des Mines, Brazzaville, Congo

GABON

KAMAYA Julien, Directeur de l'Industrie, Ministère de l'Industrie, Libreville, Gabon

MESSAN Jean-Louis, Directeur des Contributions, Ministère de l'Economie et des Finances, Libreville, Gabon

UDEAC

N'KIET Emmanuel, Directeur du Département de l'Harmonisation Industrielle, UDEAC, Bangui, R.C.A.

OBSERVATEURS

NKOAZE LECOURT Moïse, Assistant à l'Université de Paris VII, Yaoundé, Cameroun

MABOMA Paul, Chef du département de la formation technique, Institut National de l'Education, Yaoundé, Cameroun

ROSSEY Jean-Claude, Expert de l'ONUDI, Ministère du Développement Industriel, Ouagadougou, Haute-Volta

76. 04. 27