



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

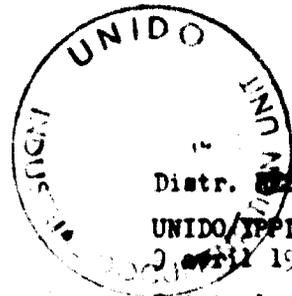
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

004678



Distr. RESTREINTE

UNIDO/YPD.109

2 April 1973

Original: FRANCAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

RAPPORT DE MISSION

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION DES PROJETS  
INDUSTRIELS MULTINATIONAUX

Tanger, 22 janvier - 2 février 1973

par

le Secretariat de l'ONUDI

We request that you mail the pages of the microfiche  
to the Department of the Interior, the proper  
authority for such records, through the test agency to  
which you are submitting the microfiche.

TABLE DES MATIERES

	Page
Section 1. Préparation du séminaire	3
Section 2. Déroulement du séminaire	3
Section 3. Programme de travail	4
Section 4. Documents de travail	7
Section 5. Participants au séminaire	8
Section 6. Consultants	9
Section 7. Résultats du séminaire	10
Annexe 1. Liste nominative des participants	12
Annexe 2. Extraits du discours d'ouverture du Ministre	14
Annexe 3. Entretien pour la radio	16
Annexe 4. Allocution de clôture du directeur du séminaire	21
Annexe 5. Discours de clôture du directeur du Centre	23
Annexe 6. Programme des termes de référence	25
Annexe 7. Extraits de presse	29

## 1. Préparation du séminaire

Ce séminaire a été préparé conjointement par le Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb (ci-après appelé Centre ou C.E.I.M.) et l'ONUDI. Le Centre s'est chargé de toute la préparation matérielle y compris l'accueil des participants et des consultants. L'ONUDI, en accord avec le directeur du Centre, a établi les termes de référence pour les consultants, a procédé à leur recrutement, et a délégué un économiste du siège pour assurer la direction technique du séminaire.

## 2. Déroulement du séminaire

Le séminaire s'est déroulé du 22 janvier au 2 février 1973 à Tanger dans une salle de conférence du Palais du Marshan.

L'organisation matérielle assurée par le Centre ne laissait rien à désirer. Des voitures de service, et des voitures particulières mises bénévolement à disposition, assuraient le transport des participants et des animateurs depuis l'hôtel ou le Centre jusqu'au lieu de réunion. Les animateurs et les participants venus par avion furent accueillis à leur arrivée par des représentants du Centre et des voitures de service les reconduisirent à l'aéroport à leur départ; de plus un programme touristique et culturel (visite de Fes) avait été prévu pour eux par le Centre pour les 27 et 28 janvier.

L'ouverture solennelle des travaux du séminaire se fit conjointement avec l'ouverture des négociations entre le Comité Permanent Consultatif du Maghreb et le PNUD et avec le début de la neuvième session du Conseil d'Administration du Centre. La cérémonie qui eut lieu dans la grande salle du Palais du Marshan le 22 janvier

à 11 heures, fut présidée par le Ministre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine marchande. Les passages du discours du Ministre concernant le stage sont donnés en Annexe 2 ci-après. L'ONUDI était représentée par le Directeur Adjoint de la Division des Politiques et de la Programmation Industrielles qui prit aussi la parole pour transmettre les salutations du Directeur Exécutif de l'ONUDI et ré-affirmer l'appui de l'ONUDI pour le Centre.

L'ouverture effective des travaux du séminaire se fit en présence du Président du Conseil d'Administration et du Directeur du Centre. La clôture du séminaire eut lieu dans la salle de travail même, le 2 février à 18 heures, en présence du directeur et de tout le personnel du Centre. Les allocutions de M. Barnérias, directeur du séminaire, et de M. Daya, directeur du Centre, sont reproduites en Annexes 4 et 5.

A part la séance d'ouverture, le stage s'est déroulé à raison de deux séances de 3 heures par jour (9 - 12 h et 3 - 6 h) selon le programme indiqué à la section suivante.

### 3. Programme de travail

Le séminaire avait pour objet de présenter la méthode d'évaluation des projets industriels des "Guidelines" et de l'appliquer aux projets multinationaux avec référence au contexte maghrébin. Le programme originellement prévu par les termes de référence (voir en Annexe 6) dut être remanié en fonction des documents de travail apportés par les consultants et afin de pouvoir inclure deux séances consacrées aux aspects juridiques des projets multinationaux ainsi qu'une séance pour la présentation et la discussion de deux projets industriels actuellement étudiés par le Centre. A la suite de ces modifications, l'emploi du temps effectif a été le suivant:

Lundi 22 janvier

- matin

ouverture solennelle du séminaire

- après-midi

brèves allocutions par M. Daya, directeur du Centre, et M. Hacini, président du Conseil d'Administration

introduction générale et présentation du programme par M. Barnérias, directeur du séminaire

étapes de la préparation des projets et étude du marché par M. Olivier

Mardi 23 janvier

- matin (M. Olivier)

fin de l'étude du marché

étude techno-économique

- après-midi

évaluation financière (M. Olivier)

évaluation socio-économique, présentation des "Guidelines" (M. Barnérias)

Mercredi 24 janvier

- matin (M. Olivier)

signification et calcul des prix de référence

- après-midi (M. Sicard)

justification économique des projets multinationaux

Judi 25 janvier

- matin (M. Vellas)

moyens juridiques pour la réalisation des projets multinationaux

- après-midi (M. Vellas)

formes juridiques des entreprises multinationales

Vendredi 26 janvier

- matin (M. Sicard)  
stratégies possibles pour la réalisation des projets multinationaux
- après-midi (M. Sicard)  
stratégies possibles: suite et fin

Lundi 29 janvier

- matin (M. Sicard)  
exemple: industrie automobile dans les pays de l'ALALC
- après-midi (M. Olivier)  
comparaison des variantes et des projets, localisation, sensibilité, incertitude et risque

Mardi 30 janvier

- matin (M. Barnérias)  
exemple simple d'évaluation d'un projet industriel
- après-midi (M. Barnérias et Olivier)  
fin de l'exemple simple et exercices d'actualisation

Mercredi 31 janvier

- matin (M. Barnérias)  
étude de cas tiré des "Guidelines" (p. 291 - 306)
- après-midi  
présentation de deux projets maghrébins en cours d'étude:  
dérivés fluorés (M. Bentahila) et métaux non-ferreux (M. Harnafi),  
et discussion

Jeudi 1 février

- matin (M. Sicard)  
industrie automobile au Maghreb: étude du marché et examen des stratégies possibles
- après-midi (M. Sicard)  
formulation et évaluation d'un projet automobile au Maghreb

Vendredi 2 février

- matin (M. Sicard)  
machines-outils au Maghreb: étude du marché, identification,  
formulation et discussion d'un projet
- après-midi  
organisation d'un service d'études et d'évaluation (M. Sicard)  
activités de l'ONUDI en matière de préparation et d'évaluation  
des projets industriels (M. Barnérias)
- De 18 h à 19 h: clôture des travaux

4. Documents de travail

Les documents de travail remis aux stagiaires comprennent d'une part deux publications de l'ONUDI, à savoir:

les "Guidelines for Project Evaluation", et  
le N° 19 du bulletin "Industrialisation et Productivité",  
et d'autre part trois volumes ronçotés, préparés par les consultants.

Tome I: Techniques d'évaluation (94 pages), avec les  
chapitres suivants:

Données de base pour l'évaluation

étude du marché

étude techno-économique

Méthodologie de l'évaluation

évaluation financière ou commerciale

évaluation socio-économique

sensibilité, incertitudes et risques

comparaison des variantes et des projets

Projets industriels multinationaux

élévation constante des masses critiques de production

intérêt et justification économique

Problèmes pratiques d'organisation d'un service d'études  
et d'évaluation

Tome II: Exemples (83 p.)

Cas simple: laminoir et fonderie de ferrailles

Technique simple d'évaluation financière des projets:

le modèle E.P.I.

Analyse coût-avantage d'une usine de produits chimiques

("Guidelines" p. 291 - 306)

Exemples récents de coopération industrielle entre pays

européens dans l'industrie aéronautique

Exemples de projets et de réalisations dans les pays de

l'ALALC concernant l'industrie automobile

Tome III: Exemples (137 p.)

Examen des possibilités de coopération maghrébine dans le

domaine de la machine-outil (45 p.)

Examen des possibilités de coopération maghrébine dans le

domaine de l'automobile (85 p.)

Coopération entre pays de l'Europe de l'Est dans l'industrie

automobile (7 p.)

5. Participants au séminaire

Les participants comprenaient onze fonctionnaires des administrations ou entreprises publiques, onze personnes du Centre, et quatre observateurs. La répartition par nationalité est indiquée sur le tableau ci-dessous. Quatre des participants qui n'ont pu assister qu'à une partie des séances sont indiqués entre parenthèses. Parmi les quatre observateurs, deux étaient attachés au bureau sous-régional

Répartition des participants par nationalité

	Maroc	Algérie	Tunisie	Autres	Total
Fonctionnaires	3 (+2)	2 (+1)	3		8 (+3)
Centre	4	3	2	2	11
Observateurs	(1)		1	2	3 (+1)
Total	7 (+3)	5 (+1)	6	4	22 (+4)

(à Tanger) de la Commission Economique pour l'Afrique, un autre était directeur d'une société d'informatique au Maroc, et le dernier était un coopérant français. La liste nominative des participants est donnée en annexe 1.

Selon la qualification professionnelle, on comptait 3 (+1) économistes, 7 (+1) ingénieurs, 2 juristes, et 5 (+1) de formations diverses: sciences politiques, école supérieure de commerce, statistiques économiques, documentation.

Répartition des participants par qualification professionnelle

	Maroc	Algérie	Tunisie	Centre	Observateurs	Total
Economistes	1	(1)	3	2	2	8 (+1)
Ingénieurs	2 (+1)	1		3	1 (+1)	7 (+1)
Juristes				2		2
Divers	(1)	1		4		5 (+1)
Total	3 (+2)	2 (+1)	3	11	3 (+1)	22 (+4)

6. Consultants

Pour l'exécution du séminaire, il a été fait appel à trois consultants: M<sup>r</sup>. Roland Olivier et Claude Sicard, directeurs de bureaux d'études économiques à Paris et M. Pierre Vellas, directeur de l'Institut d'Etudes internationales et des Pays en voie de développement à Toulouse (France).

M. Olivier est expert en planification du développement, programmation industrielle et analyse des projets industriels. M. Sicard a une compétence particulière en matière de projets multinationaux et plus spécialement dans le domaine de l'industrie automobile et de la machine-outil. M. Vellas a comme spécialité le droit économique international. Les trois experts étaient donc adéquatement qualifiés pour animer le séminaire.

La contribution de MM. Olivier et Sicard a été quelque peu différente de celle qui avait été prévue par les termes de référence. Les documents de travail fournis par les consultants ont été plus abondants que prévu. Par contre, alors que les consultants auraient dû préparer deux études de cas multinationaux, l'une pour présentation comme modèle, l'autre devant servir pour un exercice pratique, ils ont apporté deux projets seulement au stade de l'identification. Le directeur du séminaire a donc adapté le programme en conséquence. Le projet automobile a été mis en forme sur place, et évalué collectivement par les participants. Pour le projet machine-outil, l'étude du marché a été terminée, puis les étapes à suivre pour la formulation et l'évaluation du projet ont été clairement indiquées.

#### 7. Résultats du séminaire

L'intérêt suscité par le séminaire a été souligné par le Ministre président la cérémonie d'ouverture des travaux. Il a été marqué aussi par des banderoles dans la ville de Tanger, par des articles dans les journaux, et par des interviews pour la presse et la radio.

Les participants au séminaire ont fait preuve d'une grande assiduité et ont absorbé avec intelligence un programme très dense. Dans l'ensemble, ils se sont montrés satisfaits. Selon la déclaration de l'un d'eux, approuvée par les autres, le séminaire leur a appris comment aborder facilement le problème, jusque là considéré comme difficile, de l'évaluation socio-économique des projets industriels. Selon un autre ce fut le meilleur séminaire auquel il lui avait été donné d'assister.

A côté de cet effet de formation pratique, le séminaire a aussi contribué directement aux activités présentes et futures du Centre. Plusieurs projets en cours d'étude au Centre ont été discutés au cours du séminaire. Le séminaire a aussi permis de formuler un certain nombre de suggestions très constructives dans les domaines

suivants: identification systématique des projets sectoriels pouvant être réalisés économiquement au niveau maghrébin, constitution de dossiers de négociations, harmonisation des législations et réglementations industrielles, élaboration d'hypothèses de base communes sur l'évolution des trois économies du Maghreb, élaboration du statut d'une société maghrébine anonyme, etc.

Le directeur du Centre a plus particulièrement souligné cette contribution du séminaire dans son discours de clôture et en a vivement remercié les animateurs et derrière eux l'ONUDI.

ANNEXE 1

Liste nominative des participants  
(Nom, formation, affectation actuelle)

ALGERIE

MALDAD	Sciences politiques	INPED, Alger
MEHOUMI	Ingenieur chimiste	INPED, Alger
TYAALIL	Sciences économiques	Fin, Alger

MAROC

AKRAM	Sciences économiques	Bureau d'Etudes et de Participation Industrielle, Rabat
IBRAHIM	Ingenieur mines	Direction de l'Industrie, MCIN, Rabat
ELI LEBBI	Ingenieur économiste	Direction des Mines, MCIN, Rabat
NACIR EL M. / BENJELLOUN A	Sciences commerciales / Ingenieur textile	Banque Nationale de Développement, Rabat

TUNISIE

RAMIDA	Sciences économiques	Sté Tunisienne de Banque, Tunis
RAFTI	ENA + Economie	Ministère Econ. Nationale, Tunis
RIANI	Sciences économiques	Sté Nat. d'Investissement, Tunis

GENÈRELLI (Non, formation, nationalité)

ELMAMILA	Ingenieur chimiste	Marseillais
GENOLINOU	Documentaliste	Britannique
MAROUFI	Sci. Con. + Sc. Pol.	Marseillais
LAVERNI	Ingenieur mines	Algérien
MEYER	Sciences économiques	Marseillais
MERAD Milla	Droit	Algérienne
MILLER Milla		Britannique
MORANI	Sciences économiques	Algérien
OSSELIATI	Ing. naval + électronique	Tunisien
SAÏLI	Droit	Marseillais
YATON	Statistiques économiques	Tunisien

1/ n'est pas participant qu'à quelques séances du fait de leurs obligations professionnelles.

OBSERVATEURS (Nom, formation, affectation actuelle)

ABDEL-SALAM	Sciences économiques	C.E.A., Tanger
MEHLING	Sciences économiques	C.E.A., Tanger
MEYER	Ingenieur	Sté Maghreb- Informatique, Casablanca
GRUCC	Ingenieur	Coopération Française

---

Y' n'ont pu participer qu'à quelques séances du fait de leurs obligations professionnelles.

ANNEXE 2

Extraits du discours de M. Abdelkader Boneliman  
Ministre du Commerce, de l'Industrie, des Mines  
et de la Marine marchande (22 janvier 1973)

-----

Votre rencontre d'aujourd'hui va donner lieu en fait à trois réunions distinctes et d'égale importance qui s'inscrivent dans le cadre des actions menées en vue de l'édification de la Communauté économique maghrébine.

Il s'agit du Séminaire maghrébin sur l'évaluation des projets industriels régionaux, de la neuvième session du Conseil d'Administration du Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb et enfin de l'ouverture officielle de négociations entre le Comité Permanent Consultatif du Maghreb et le PNUD pour l'amendement du plan d'opération du Centre signé entre les pays du Maghreb et le PNUD en 1968.

Dans quelques instants vont débiter les travaux du séminaire maghrébin sur l'évaluation des projets industriels régionaux.

Ce séminaire, organisé par le Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb avec le concours de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et la participation à des titres divers d'experts et de responsables de l'industrie, de la planification et de l'élaboration des projets industriels dans nos pays est - pourrais-je dire - le premier en son genre parce que permettant de prendre connaissance des techniques les plus récentes d'évaluation des projets et pouvant fournir l'occasion de confronter méthodes et expériences en vue de l'adaptation de ces techniques aux situations spécifiques de nos pays.

Ce qui caractérise en particulier ce séminaire c'est l'examen des problèmes inhérents à la réalisation des projets industriels multinationaux. Notre espoir est donc de voir ses résultats produire leurs effets au bénéfice de l'ensemble de nos pays.

Vous aurez l'occasion au cours de vos travaux d'examiner les problèmes pratiques soulevés par les projets multinationaux tant du point de vue commercial, qu'industriel, financier ou juridique ..

Ainsi, nous ne pouvons nous empêcher de constater avec satisfaction que les travaux qui s'effectuent et les rencontres qui se réalisent entre nos pays sont autant de maillons d'une même chaîne tendant à associer sur des bases solides la Communauté maghrébine en voie de construction.

Je renouvelle mes souhaits de bienvenue aux participants à ce séminaire. J'ai le ferme espoir que leurs travaux aboutiront à des recommandations positives qui permettront aux responsables de l'industrie dans nos pays de dégager des perspectives nouvelles dans la voie de la coopération industrielle intermaghrébine, et de donner ainsi naissance à des unités industrielles communes.

ANNEXE 3

Entretien pour la radio  
Tanger le 31 janvier 1973

(enregistré à 17 heures, diffusé à 20 heures)

Radio Télévision Marocaine:

Un séminaire sur l'évaluation des projets industriels à caractère régional a commencé le 22 janvier et doit se terminer le 2 février. Les séances ont lieu au Palais du Marabout.

M. Barnérias, comme directeur du séminaire et représentant de l'ONUDI, pouvez-vous nous parler de la participation de l'ONUDI à ce séminaire?

M. Barnérias:

C'est à la demande du Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb, dont le siège est à Tanger, que l'ONUDI a participé à l'organisation de ce séminaire. L'ONUDI a déjà organisé plusieurs séminaires de ce genre à Mexico, Colombo et New Delhi en 1966 et à Téhéran en 1969. Plus récemment, nous avons eu l'occasion de diriger un séminaire à Tunis en novembre 1971 et un autre à Lomé (Togo) en septembre 1972. Alors que tous les séminaires antérieurs avaient porté seulement sur l'évaluation des projets industriels intéressant une seule économie nationale, celui-ci met en relief les problèmes spécifiques aux projets multinationaux, c'est-à-dire intéressant plusieurs pays et plus concrètement les trois pays du Maghreb: Maroc, Algérie, Tunisie.

Notre programme a comporté une première partie, correspondant à la première semaine, portant d'une part sur la méthode d'évaluation socio-économique des projets industriels et d'autre part sur la justification économique des projets multinationaux ainsi que sur les modalités juridiques de leur réalisation. La deuxième partie du

séminaire, correspondant à la deuxième semaine, est essentiellement consacrée à des études de cas concrets afin de démontrer l'application pratique des principes et de la méthode.

Les animateurs chargés de présenter ce programme sont M. Roland OLIVIER et Claude SICARD, responsables de bureaux d'études économiques à Paris, et M. VELLAS, professeur à la Faculté de Droit de Toulouse. Ce dernier a traité les aspects juridiques d'une coopération multinationale et a évoqué un certain nombre de solutions possibles dans le contexte maghrébin.

#### Radio Télévision Marocaine:

Le Professeur VELLAS a déjà été rappelé à Toulouse par ses responsabilités à la Faculté de Droit. Puis-je demander à M. OLIVIER de bien vouloir nous définir ce qu'on entend par l'évaluation socio-économique d'un projet industriel?

#### M. Olivier:

Il est de tradition dans l'industrie que l'entrepreneur avant de réaliser un projet qui lui paraît intéressant, analyse d'une façon assez poussée les avantages et les inconvénients que lui apportera la réalisation du projet. En d'autres termes, il va s'efforcer de chiffrer d'une part les différentes recettes qu'il compte obtenir et d'autre part les différentes dépenses qui lui incomberont. C'est d'ailleurs en effectuant de tels calculs qu'il pourra faire l'évaluation financière des bénéfices qu'il peut attendre du projet. Dans cette démarche, l'industriel se place avant tout de son point de vue d'entrepreneur: il comptabilisera par exemple comme charge les salaires qu'il aura effectivement à verser et les impôts qu'il devra payer, comme gains les recettes effectives qu'il réalisera en vendant ses produits aux prix pratiqués sur les marchés.

Mais du point de vue de l'ensemble de la nation, de la collectivité comme on dit, doit-on par exemple considérer les salaires comme un coût industriel ou au contraire une ressource pour les

travailleurs; doit-on aussi admettre que l'impôt est un coût alors qu'il constitue une recette pour les finances publiques, etc. Il y a évidemment problème.

L'évaluation socio-économique d'un projet industriel vise justement à déterminer le plus exactement possible ce qui est coût et avantage réel pour la collectivité mettant en évidence ce que l'ensemble des agents économiques pris en totalité (et non plus le seul industriel) perd ou gagne dans la réalisation du projet.

Différentes méthodes d'évaluation socio-économique, d'ailleurs très voisines les unes des autres tout au moins quant au jugement porté sur la validité du projet étudié, ont été élaborées. La méthode présentée ici au séminaire est celle qui a été mise au point sous les auspices de l'ONUDI et qui a été établie surtout pour l'évaluation des projets nationaux. Mais au cours du séminaire, des applications de cette méthode ont été faites au cas des projets multinationaux.

#### Radio Télévision Marocaine:

Mr. Sicard: quels sont les problèmes que pose l'évolution constante des masses critiques techniques aux pays en voie de développement?

#### H. Sicard:

Vous savez que les progrès de la technologie et le développement de la consommation dans les pays développés ont amené les techniciens à concevoir des unités de fabrication de plus en plus grosses permettant généralement d'obtenir des prix de revient de plus en plus bas. C'est précisément ce phénomène qui fait que les masses critiques ont tendance à s'élever progressivement, au point que dans beaucoup d'industries, elles sont maintenant devenues très supérieures aux possibilités d'absorption des marchés dont peut disposer un pays en voie de développement.

Comment donc les pays en cours d'industrialisation peuvent-ils faire face à cette évolution des masses critiques qui leur est défavorable?

Il y a deux solutions qui d'ailleurs ne sont pas, bien au contraire, antinomiques.

a) Se grouper entre eux afin de pouvoir disposer de marchés internes plus amples, permettant de mettre ~~en~~ en place les unités de fabrication dont la dimension se rapprocherait de ce que sont les masses critiques dans les pays développés.

b) S'organiser pour exporter sur les importants marchés des pays développés, soit en prenant le risque de mettre en place les structures permettant de réaliser ces exportations, comme ont su le faire par exemple les Japonais, soit en prenant des accords avec des firmes internationales possédant de très vastes marchés qu'elles peuvent envisager de céder en partie à de nouveaux partenaires, mais à condition d'y trouver leur propre intérêt. Il s'agit là de négociations difficiles, mais les pays en voie de développement intéressent les firmes internationales à double titre :

- Ils représentent des marchés d'avenir

- Ils offrent souvent des conditions de production pouvant être avantageuses pour une firme internationale, en particulier compte tenu des différences de salaires entre les pays très industrialisés et ceux qui ne le sont pas encore. Dans le cas du Maroc, le séminaire que nous venons d'animer, a permis de mettre en évidence tout l'intérêt d'une coopération entre les trois pays : une telle coopération apparaît dans bien des cas comme la seule voie permettant de réaliser des projets à masse critique relativement élevée. De plus la coopération maghrébine permettrait de négocier, avec les firmes internationales, des accords que chacun des pays ne pourrait réussir à conclure tout seul, et ce point me paraît particulièrement important.

#### Radio Télévision Marocaine :

Pour terminer, puis-je demander à M. Barnérias, quel est l'effet attendu du séminaire ?

M. Barnérias:

Le fait que des participants, ingénieurs et économistes, venus des administrations et des banques de développement des trois pays du Maghreb, aient étudié et discuté en commun les problèmes des projets multinationaux ne manquera pas de favoriser un dialogue et une coopération accrue entre les trois pays. D'autre part la majeure partie des cadres du Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb a assisté au séminaire car les travaux du séminaire constituent une contribution directe au programme de travail du Centre.

Je souhaiterais ajouter, comme note personnelle, que ce séminaire m'a donné l'occasion de venir au Maroc pour la première fois. Au nom de mes collègues, je tiens à remercier le Centre et la ville de Tanger pour le chaleureux accueil qui nous a été réservé et pour toutes les facilités si généreusement accordées pour permettre la réussite du séminaire.

ANNEXE 4

Allocution de clôture  
prononcée par M. Barnérias  
le 2 février 1973

---

Le moment étant venu de clore ce séminaire, nous souhaitons remercier les participants pour l'attention soutenue dont ils ont fait preuve aussi bien pendant les exposés méthodologiques que pendant la discussion des cas pratiques. Il s'agissait, rappelons-le, d'un programme très chargé qui comportait:

- a) le rappel des données de base nécessaires pour l'évaluation, ces données étant fournies par les études de marché et les études techno-économiques,
- b) l'exposé de la méthode d'évaluation des "Guidelines" de l'ONUDI,
- c) la justification économique et les aspects juridiques des projets multinationaux,
- d) plusieurs études de cas sur des projets nationaux et multinationaux.

Mes collègues et moi avons pu constater l'enthousiasme que les participants venus des trois pays du Maghreb ont manifesté pour l'idée d'une coopération industrielle entre leurs trois Etats. S'il apparaît évident que la coopération internationale dans le domaine industriel est susceptible d'apporter des avantages économiques importants, il ne faut pas oublier l'expérience des autres groupes (Marché Commun, ALALC, etc.) qui montre que la route pour y parvenir comporte de nombreux obstacles. Mais nous ne doutons pas que chacun de vous saura oeuvrer pour le bien de son pays et celui du Maghreb en communiquant son enthousiasme et sa conviction dans les milieux professionnels et administratifs auxquels il est associé.

En tant que directeur du séminaire, il m'appartient de remercier les animateurs M. Olivier, Sicard et Vellas pour leur collaboration sympathique et efficace à sa réalisation.

D'autre part nous avons pu constater la qualité du personnel du Centre et nous espérons que ce séminaire aura pu apporter une contribution positive aux activités présentes du Centre aussi bien qu'à son programme de travail pour l'avenir. Dans la mesure des moyens financiers consentis par le PNUD, l'ONUDI ne manquera pas de continuer son assistance au Centre pour la réalisation de ce programme de travail.

Pour terminer nous souhaitons remercier le Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb, particulièrement son directeur ici présent mais aussi toute l'équipe qui l'entoure, pour le chaleureux accueil réservé à mes collègues et à moi-même et pour la parfaite organisation du séminaire.

ANNEXE 5

Discours  
de clôture du séminaire sur l'évaluation  
des projets industriels régionaux

---

Prononcé par Monsieur Mohamed Dya  
Directeur du Centre d'Etudes Industrielles  
du Maghreb

Nous clôturons aujourd'hui, après deux semaines de réflexions et d'échanges de points de vue, notre séminaire sur les problèmes d'évaluation des projets industriels régionaux.

Grâce aux exposés magistraux, aux études de cas présentées par Messieurs les Animateurs, et à travers les débats très constructifs qui ont suivi les exposés, nous avons pu saisir l'impérieuse nécessité pour nos pays de développer des projets industriels bilatéraux ou multinationaux susceptibles de répondre à la demande de masse critique selon le concept exposé ici par Messieurs les Animateurs

Il est apparu clairement que les accords de coopération internationale (et donc en particulier ceux qui intéresseront le Maghreb) sont plus faciles à négocier s'ils portent sur plusieurs projets ou sur un projet complexe regroupant plusieurs fabrications. C'est le cas de l'industrie automobile. L'exemple qui a été discuté comportait des fabrications de voitures particulières, de véhicules industriels, de tracteurs agricoles et de moteurs à poste fixe. Il apparaît ainsi possible de répartir les fabrications de manière rationnelle au point de vue technique et économique, et en même temps d'équilibrer les avantages que chacun des partenaires peut tirer de la coopération.

Par la coopération on peut envisager d'installer des unités de production ayant la masse critique internationale, ce qui d'une part permet d'offrir les produits aux consommateurs à des prix intéressants

et d'autre part permet d'envisager des exportations de ces mêmes produits. On se trouve alors dans une situation favorable associant le développement des exportations à la substitution aux importations.

C'est pourquoi le Centre, en plus des études spécifiques dont la responsabilité lui a déjà été attribuée, envisagera dans la mesure de ses moyens de procéder à l'identification des projets dans des activités industrielles pour lesquelles la dimension du marché maghrébin en 1980 ou 1985 serait compatible avec la masse critique internationale. C'est là une tâche qui doit être entreprise systématiquement de telle manière que soient recensées le plus rapidement possible les principales possibilités de coopération pour les trois pays du Maghreb dans la prochaine décennie.

Il apparaît aussi à la suite de ce séminaire que le Centre pourrait jouer un rôle important dans la normalisation des méthodes d'évaluation des projets industriels utilisées dans les trois pays. Les trois pays n'ont pas actuellement le même système de prix mais l'évaluation socio-économique leur permet de trouver un langage commun pour mesurer objectivement les avantages et les coûts associés à chaque opération industrielle.

Le Centre peut également œuvrer pour trouver dans chaque cas les formes juridiques les plus appropriées pour la réalisation des projets multinationaux. Il est apparu aussi qu'il pourrait jouer un rôle dans l'harmonisation des législations nationales, notamment en matière de droit des sociétés.

Je veux espérer que ce premier séminaire sur l'évaluation des projets industriels régionaux organisé par le Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb sera suivi par d'autres rencontres aussi instructives et constructives.

Je souhaite vivement que les experts maghrébins qui ont suivi ces travaux du 22 janvier au 2 février, aient tiré largement profit de ces journées et puissent contribuer ainsi au développement industriel de nos pays.

Enfin, je ne voudrais pas clore ces deux semaines de réflexion sans adresser ma profonde gratitude à tous les animateurs, notamment Messieurs Barabrias, Olivier, Sierd et Vellin, ainsi qu'aux participants des pays maghrébins, qui ont manifesté durant toutes ces journées une grande sensibilité aux problèmes de développement industriel.

Je voudrais aussi adresser au nom de tous mes vifs et sincères remerciements à Monsieur Le Ministre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine marchande qui, malgré ses nombreuses occupations, a bien voulu nous faire l'honneur d'inaugurer nos travaux.

Je remercie enfin les autorités locales, et à leur tête SE le Gouverneur de la Province de Tanger pour le précieux concours qu'ils ont apporté au bon déroulement de ce séminaire et à l'accueil chaleureux qu'ils ont réservé aux séminaristes.

ANNEXE 6

Programme des tâches originellement prévu  
par les termes de référence

Étape No. 1

Étude de marché

description de la demande actuelle  
prévision de l'évolution de la demande  
détermination de l'objectif de production

Étape No. 2

Étude techno-documentaire

description technique du projet  
prévision des coûts  
présentation des variantes

Étapes No. 3 et 4

Évaluation financière ou commerciale

tests et critères simples  
actualisation  
limites du critère de profit commercial

Étape No. 5

Prix et coefficients de référence

nécessité d'un système de prix de référence  
techniques générales d'attention  
estimation des principaux prix de référence

Séance No. 6

Mesure des avantages et coûts sociaux

effets directs

effets indirects

objectifs prioritaires

Séance No. 7

Sensibilité, incertitude et risque

principaux critères de choix

différents types de risques

moyens de limiter les risques

Séance No. 8

Comparaison des variantes et des projets

sélection de la meilleure variante

classement des projets, priorités et programmation

Séance No. 9

Justification économique des projets multinationaux

Séance No. 10

Projets multinationaux: stratégies possibles

Séance No. 11

Projets multinationaux: problèmes pratiques d'évaluation

Séances Nos. 12 et 13

Présentation et discussion d'un projet national (établi à partir de données nationales fournies par les participants ou, en cas d'absence de données, le cas No. 2 des Guidelines).

Séances Nos. 14 et 15

Présentation et discussion d'un projet multinational: industrie automobile au Maghreb

Séances Nos. 16 et 17

Travaux pratiques sur un projet national (établi à partir de dossiers nationaux fournis par les participants ou, à défaut, le cas No. 4 des Guidelines).

Séances Nos. 18 et 19

Travaux pratiques sur un projet multinational: industrie de la machine-outil au Maghreb

Séance No. 20

Problèmes pratiques d'organisation d'un service d'études et d'évaluation

# LE MATIN

C.C.P. 860 . 28  
Rabat

Président-Directeur général  
de la Société Maroc Soir - Le Matin  
**AHMED ALAOUI**

◆ ◆ ◆ ◆

Rédacteur en chef : **ABDELMAI ABULKHATIB**

Rédaction - Administration : rue Mohamed Smaha - CASABLANCA - Tél. : 27.12.71 et 26.12.71

Publicité : Agence de Publicité Maghrébine, 95 rue Calbort - Casablanca - Tél. : 22.36.89 et 22.37.07

N° 449

17 BOU-EL-HAJA 1982 - LUNDI 22 JANVIER 1973

Prix : 0,30 DH

## MAGHREB

### CE MATIN, AU PALAIS DU MARSHAN A TANGER SÉMINAIRE MAGHÉBIN SUR L'ÉVALUATION DES PROJETS INDUSTRIELS MÉDIOUX

ANNEXE 7

Extraits de presse

L'ouverture sera présidée par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise

C'est à 10 heures, au matin, que le séminaire de Tanger, au Palais du Marshan, de l'Industrie et du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise, sera présidé par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise.

Le séminaire sera présidé par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise.

Le séminaire sera présidé par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise.

de ce type, cependant, de tout genre de la population de Tanger et de nombreux autres participants marocains et étrangers.

Le séminaire sera présidé par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise.

Le séminaire sera présidé par M. Abdelhader Bouhassan, ministre du Commerce, de l'Industrie, du Bâti et de la Haute marchandise.

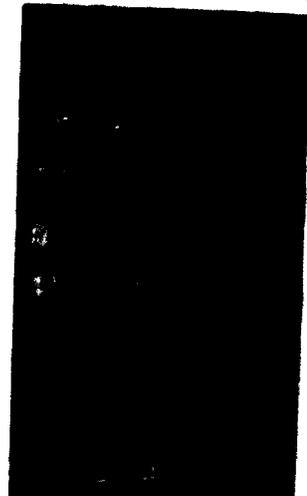
En inaugurant hier à Tanger, les travaux du Séminaire maghrébin sur l'évolution des projets industriels régionaux

# M. A. BENSLIMANE : C'est une des actions menant à l'édification de la Communauté économique maghrébine

M. Abdelkader Benslimane, ministre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine Marchande, a présidé, hier lundi, à Tanger, l'ouverture des travaux du séminaire maghrébin, sur l'évaluation des projets industriels régionaux et de la 5ème réunion ordinaire du conseil d'administration du centre d'études industrielles du Maghreb.

Auparavant, le ministre avait visité la zone franche commerciale du port de Tanger, et s'est informé sur l'évolution du mouvement commercial à l'intérieur de cette zone. Il a également visité l'emplacement de la future zone franche industrielle, sur la route de Tétouan.

Au palais du Moudjahid, où s'est déroulée la séance inaugurale du séminaire maghrébin et



de la réunion de ce conseil d'administration du Centre et de l'intervention de M. Abdelkader Benslimane, président du Centre d'Etudes Industrielles du Maghreb et conseiller technique du ministère algérien de l'Industrie et de l'Energie pour conseiller le gouvernement de S.M. le Roi pour l'année 1973 sur les projets de coopération à l'échelle du Centre, le président du Conseil, de l'Industrie, du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine Marchande a prononcé le discours inaugural dans lequel il a souligné l'importance de la coopération industrielle au sein de S.M. le Roi et de ses gouvernements qui participent à cette nouvelle initiative économique.

Il a indiqué que l'objectif principal de cette coopération industrielle est de promouvoir le développement économique des régions du Centre, de l'Industrie, du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine Marchande et de contribuer à la réalisation de la Communauté économique maghrébine.



# TANGER

2ème JOURNÉE DU SEMINAIRE MAGHÉBIN  
SUR L'ÉVALUATION DES PROJETS INDUSTRIELS RÉGIONAUX



Inaugurée lundi par le ministre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de la Marine Marchande, M. Abdellatif Ben-Elmame, les travaux du séminaire maghrébin qu'organise pour la première fois le Centre d'études industrielles du Maghreb, du 21 janvier au 3 février, sur l'évaluation des projets industriels régionaux, ont repris hier, au Palais du Marché, en présence des experts maghrébins et des représentants des différents organismes internationaux dont l'OCDE, et la FICOD.

Au cours de la troisième séance de travail, tenue lundi après-midi, et après une représentation de circonstance par M. Abdellatif Ben-Elmame, président du Comité d'administration de CEM, M. Bar-novna, de l'OCDE est intervenu pour présenter les grandes lignes des programmes de recherche, et donner des indications utiles sur les démarches à suivre, en collaboration par l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

M. Roland Chate, qui participe à la réalisation de ces travaux, a souligné au cours de son intervention le nécessité

d'insérer les projets dans le plan d'ensemble du développement industriel et a précisé les différentes étapes de l'élaboration et de l'évaluation des projets industriels.

Il a ensuite entamé la première partie du programme de travail du séminaire qui comporte l'étude de contenu du projet, c'est-à-dire l'étude du matériel et de la base de données laquelle le projet s'inscrit.

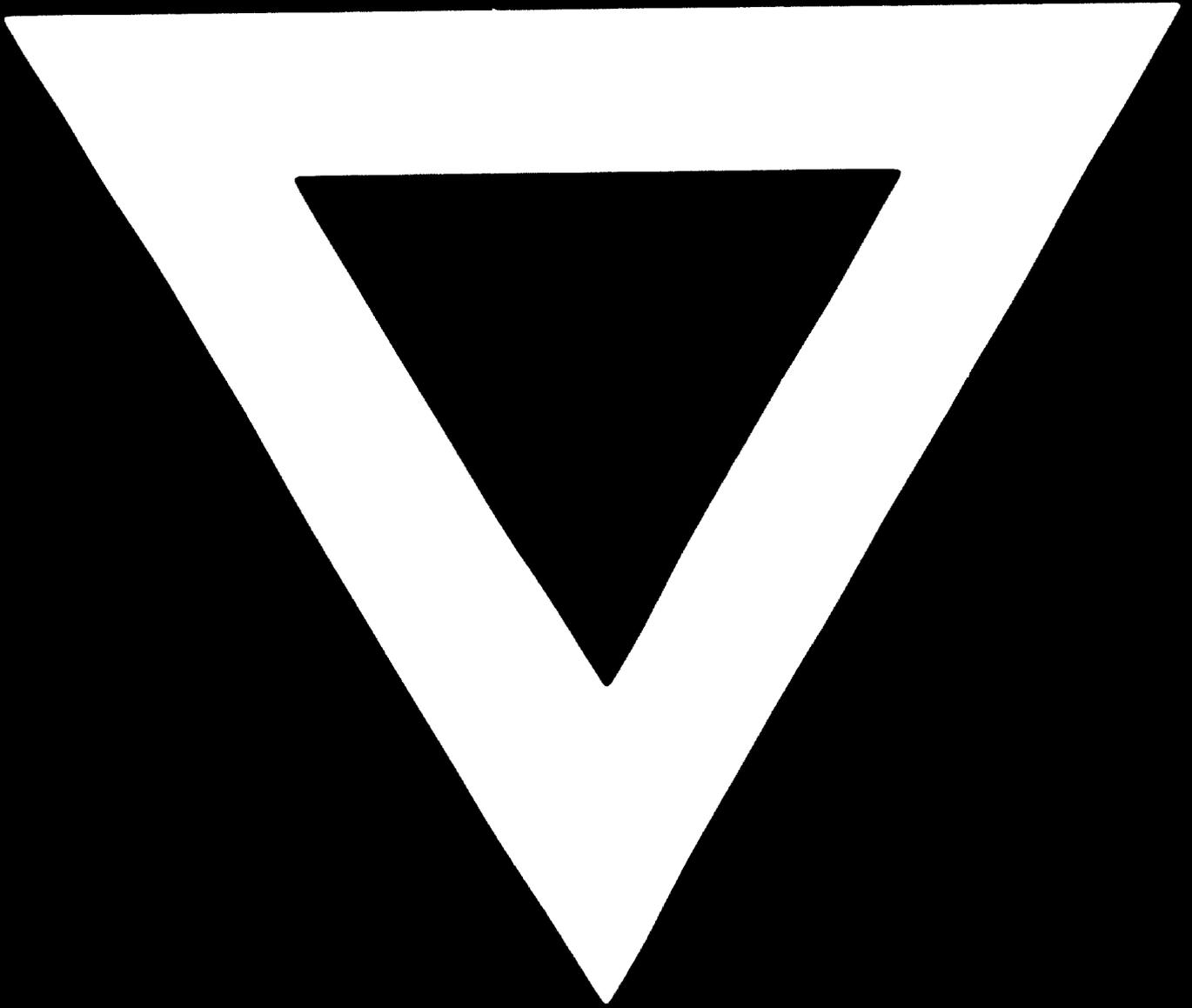
La séance fut terminée par un débat sur la signification des études de marché et des perspectives d'exportation.

Par ailleurs, les travaux de la deuxième séance consacrée au Centre d'études industrielles du Maghreb se poursuivront toujours au siège de ce centre, sous la présidence de M. Barovna, et en présence des délégués de la Tunisie, de l'Algérie et du Maroc.

L'un est que cette nouvelle séance de CEM qui est destinée essentiellement à la préparation de programmes de CEM et à la recherche des moyens de financement.

On se rendra à Tunis dès la fin de la séance de Commerce et de l'Industrie lors de l'ouverture du séminaire maghrébin sur l'évaluation des projets industriels régionaux.





**76. 02. 10**