



**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)

15361

DISTRIBUTION RESTREINTE

14 mai 1965

Français

ASSISTANCE A LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE  
DEVELOPPEMENT POUR L'IDENTIFICATION, LA  
PROMOTION ET L'EVALUATION DE PROJETS

INDUSTRIELS

RAF 23/001

Rapport final

Préparé pour la Banque Ouest Africaine de  
Développement par l'Organisation des Nations Unies  
pour le Développement Industriel

D'après les travaux de Dominique BARBIER,  
expert analyste financier

Organisation des Nations Unies pour le  
Développement Industriel

## SOMMAIRE

	Pages
Notes explicatives	3
Résumé	4
Introduction	5 à 6
1. Objectifs du projet	7
2. Activités du projet	8 à 12
3. Résultats du projet	13 à 15
4. Utilisation des résultats	16
5. Recommandations	17 à 20
6. Conclusion	21
Annexes	
Vol 1	
Annexe I, 1e partie : présentation de La ROAD	4 à 14
Annexe I, 2e partie : proposition d'une méthodologie	15 à 71
Annexe II : procédures suivies par La ROAD	72 à 99
Annexe III, 1e partie : projet d'un programme d'assistance ONUD/OMUCI	31 à 96
Annexe III, 2e partie : projet d'assistance pour l'initiation au logiciel COMFAR	97 à 103
Vol 2	
Annexe IV, 1e partie : programmation type d'une étude de projet industriel	105 à 131
Annexe IV, 2e partie : descriptions de postes d'exerces	132 à 157
Annexe IV, 3e partie : descriptions de postes de cadres UMOA	158 à 174

SOMMAIRE (suite)

	Pages
Annexes (suite)	
Vol 2 (suite)	
Annexe V : étude comparative des méthodes FOAD et ONUDI	222 à 223
Annexe VI : présentation d'une analyse financière	224 à 225
Annexe VII : présentation d'une analyse économique	226 à 227
Annexe VIII : modèle de termes de référence	228 à 234

Notes explicatives

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

U'OA : Union Monétaire Ouest Africaine

CEAO : Communauté Economique des Etats de L'Afrique de L'Ouest

DIFI : Département des Institutions Financières et des Industries

DPI : Division de La Promotion et des Industries

Le terme "Banque" utilisé parfois dans le texte désigne la BOAD

RESUME

Titre du projet : Assistance à la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) pour la promotion et l'évaluation de projets industriels.

Numéro du projet : RAF 83001

Objectifs : Le projet vise trois objectifs principaux :

1. L'amélioration des méthodes de travail et l'adaptation des procédures de la BOAD
2. Le perfectionnement des connaissances des cadres de la BOAD chargés des études de projets
3. L'amélioration des études de projets industriels initiés par la BOAD

Activités : Les activités du projet qui se sont déroulées entre le 19/1 et le 16/5/85 concernent :

- L'étude de l'organigramme de la BOAD
- L'étude des activités de la BOAD
- L'étude des procédures de la BOAD
- L'étude des organes institutionnels et fonctionnels de la BOAD
- L'analyse des méthodologies d'études de projets
- L'étude d'un programme d'assistance pour la BOAD
- L'étude et l'élaboration de descriptions de postes pour le programme d'assistance
- L'étude et l'élaboration de termes de référence pour un projet type

Principales recommandations :

Les principales recommandations concernent :

- un projet d'assistance PNUD/ONUDI auprès de la BOAD pour la promotion de projets industriels.
- un projet d'assistance ONUDI pour l'initiation des cadres de la BOAD à l'utilisation du logiciel COMFAR.

## INTRODUCTION

### 1. Prise de fonction

Après s'être entretenu avec le Conseiller Hors Siège, Monsieur Ghozali, l'expert ONUDI a pris ses fonctions à la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) le 21 janvier 1985 dans la matinée.

Monsieur Koffi, Directeur du Département des Institutions financières et des Industries (DIFI), étant en congés, l'accueil et la mise au courant furent assurés par Monsieur Koikou, Chef de la Division de la Promotion et de l'Industrie (DPI).

Le Président de la BOAD, Monsieur Baba Moussa, ainsi que le Vice Président, Monsieur Bembello, ont reçu le 22 janvier 1985 l'expert ONUDI en présence de Monsieur Ghozali, Conseiller Hors Siège et Mademoiselle Mbekek, JPO.

Les problèmes d'organisation matérielle de la mission furent abordés avec Monsieur Tchoucourou, faisant fonction de Directeur par intérim du Département DIFI. La mise à disposition d'un véhicule BOAD pour la présente mission ONUDI a été mentionnée par l'expert. Aucune mesure n'a été prise par la BOAD en ce qui concerne le transport de l'expert. Les moyens et frais de transport imputables au présent projet d'assistance ONUDI ne font pas partie de la contribution de la BOAD.

### 2. Déroulement des tâches

La première tâche de la mission a consisté en une analyse des structures de la BOAD et une étude plus en profondeur du fonctionnement du département DIFI. Ce dernier représente la structure concernée par le présent projet d'assistance ONUDI à la BOAD.

Dans une seconde phase, l'expert a examiné les travaux d'étude, d'évaluation et de promotion industrielle exécutés par le DIFI.

Ceci a permis de dresser un premier inventaire des activités de la BOAD dans le domaine de l'industrialisation.

Dans une troisième phase, l'expert a examiné plus particulièrement l'aspect "promotion des projets industriels" qui représente l'objectif principal de la présente mission ONUDI.

Ces travaux d'analyse ont été exécutés à partir de documents de la BOAD remis à l'expert ainsi qu'à partir d'informations recueillies auprès des cadres du département DIFI.

Après un mois de présence à la BOAD, l'expert fut invité à participer à des réunions de travail en commissions. Cette nouvelle activité s'avéra profitable pour une meilleure compréhension des choix et décisions opérés par la BOAD.

La seconde partie de la mission (mars-avril 85) a été orientée sur une analyse plus en profondeur des procédures et des méthodes d'études et d'évaluation de projets pratiquées par la BOAD. A ce sujet l'expert a élaboré des recommandations pour l'exécution des études de faisabilité de projets industriels.

### 3. Participation des cadres de la BOAD

Le consultant a trouvé un bon accueil auprès des cadres du DIFI. Grâce à leur participation, le travail d'analyse constituant l'essentiel de la mission, a pu être facilité.



## 1. OBJECTIFS DU PROJET

- 1.1 Le présent projet d'assistance à la BOAD a pour objectifs :
- améliorer les procédures et méthodes de travail de la BOAD
  - perfectionner les connaissances des fonctionnaires de la BOAD
  - améliorer les études de projets
  - développer les activités de la BOAD dans le secteur industriel
- 1.2 Par sa propre expérience la BOAD connaît les problèmes que revêt le développement industriel des pays de la sous région. Ses activités dans ce domaine depuis ces six dernières années sont assez variées. Celles-ci sont présentées en annexe I première partie.
- La réalisation des objectifs du présent projet d'assistance est basée sur l'analyse des activités de la BOAD durant ces dernières années ainsi que sur une proposition de méthodologie développée en annexe I deuxième partie.
- 1.3 La réalisation des objectifs du présent projet exigeait avant tout que l'on définisse les différentes approches de l'identification et de la promotion des projets industriels. Cette étape de définition est développée en annexe I deuxième partie.

2.1 Etude de L'organigramme de La BOAD.

L'expert a rassemblé les informations sur l'organisation de la BOAD et sur le fonctionnement de celle-ci. Ces informations se trouvent rassemblées dans l'annexe I première partie. On trouvera page 16, 17, 18 et 19 de cette annexe I l'organigramme de la BOAD. Cet organigramme est en cours d'aménagement.

2.2 Etude des activités de La BOAD

L'expert a étudié les activités de la BOAD ainsi que le résultat de ses activités. Les recherches ont permis de remonter plusieurs années en arrière et ont démontré l'évolution des actions de développement industriel de la BOAD.

Différents tableaux de l'annexe I page 22 bis, 22 ter, 23 bis, 26 bis exposent un bilan des activités et des résultats de la BOAD dans le domaine des études et des financements de projets industriels.

Il est assez remarquable que le volume des études et financements des opérations industrielles de la BOAD est en régression ces dernières années. Ceci apparaît dans le tableau page 11 de l'annexe I.

On est en droit de penser que les conditions d'implantation industrielle dans la sous-région sont de plus en plus difficiles.

2.3 Etude des procédures de La BOAD

L'expert a analysé les procédures de la BOAD. Celles-ci sont développées en annexe II. Les tableaux H et I de cette même annexe présentent les organes concernés par des études de projets ainsi que le cheminement suivi pour une étude soustraite.

Cette procédure lourde dans son fonctionnement est en cours de révision.

2.4 Etude des organes institutionnels et fonctionnels de La BOAD

L'expert a étudié les différents organes de la BOAD en participant à plusieurs réunions techniques :

## a) Réunions de département

- . réunions mensuelles de département :  
5 février, 5 mars, 29 mars ;
- . examen du projet API en Côte d'Ivoire :  
25 mars ;
- . examen du rapport d'évaluation du projet "Complexe textile de Parakou" en République Populaire du Bénin :  
28 mars.

## b) Réunions de groupe technique

- . examen du "manuel d'évaluation des projets industriels à La BOAD" : 22 mars ;
- . examen du Projet de termes de référence de L'étude technico-économique complémentaire du projet régional de machinisme agricole dans les pays du conseil de L'entente : 3 avril ;
- . examen du dossier proposition de prêt pour le financement partiel du projet "Réhabilitation du Complexe textile de Parakou en République Populaire du Bénin" : 4 avril ;
- . examen du dossier "Appréciation du coût global de L'offre d'émission en faveur de la BOAD d'un eurocrédit d'équivalent 10 millions US\$ par la SIFIDA : 12 avril ;
- . examen du coût des experts fournissant des prestations à La BOAD dans le cadre de la réalisation des études : 25 avril.

## c) Réunion d'une commission ad hoc

Dépouillement et analyse des offres relatives à L'étude de relance de L'industrie textile dans la zone UMOA/CEAO : réunions des 20, 21 et 22 mars.

2.5 Etude des méthodologies d'étude de projets

L'expert a analysé les méthodologies d'études de projets suivies par la BOAD. Il a remarqué certaines différences avec la méthodologie préconisée par L'ONUDI.

En vue de donner une plus grande clarté et une plus grande fiabilité aux études de projets entreprises par la BOAD, L'expert a entrepris une étude comparative en profondeur des méthodologies ONUDI et BOAD. Cette étude porte sur L'analyse financière et L'analyse économique, et est développée en annexe V.

En vue de présenter la méthodologie ONUDI sur un cas pratique l'expert a exécuté l'analyse financière et l'analyse économique d'un projet étudié par la BOAD en respectant les directives préconisées par l'ONUDI, figurant d'une part dans le manuel ID 206 en ce qui concerne l'étude financière, d'autre part dans le manuel ID 244 en ce qui concerne l'étude économique.

Les présentations de l'étude financière et de l'étude économique ont été discutées en groupe technique de la BOAD à l'occasion de l'examen de plusieurs projets industriels instruits par la Banque en vue d'une participation au financement.

L'analyse financière et l'analyse économique du projet industriel BOAD choisi pour démonstration sont présentées aux annexes VI et VII.

## 2.6 Etude d'un programme d'assistance

2.6.1 En vue d'une part d'assurer dans le temps le perfectionnement des cadres de la BOAD, d'autre part de permettre à la Banque d'améliorer la qualité des études réalisées, l'expert a proposé un programme d'assistance PNUD/ONUDI pour les années à venir.

Ce programme d'assistance présenté en annexe III première partie est basé sur des missions d'experts qui appuieraient les études entreprises par la BOAD.

Ce programme a été élaboré à partir de l'examen des différentes tâches qui constituent l'étude d'un projet à savoir :

- 1 . La phase de prospection
- 2 . La phase d'identification
- 3 . La phase d'étude proprement dite

Dans la phase de prospection on s'intéresse principalement au marché et aux caractéristiques des produits.

Dans la phase d'identification on cherche à obtenir une meilleure définition du projet envisagé pour étude.

Dans la phase d'étude proprement dite, on procède à l'analyse des données plus ou moins en profondeur (opportunité, préfaisabilité, faisabilité).

En annexe IV première partie (Tableau A et Tableau B) se trouvent présentées les interventions types d'experts pour deux modèles de projets.

Le programme d'assistance projeté PNUD/ONUDI vise à renforcer la capacité technique de la BOAD en matière d'études de projets industriels.

- 2.6.2 En vue de permettre aux cadres de la BOAD d'accélérer les évaluations de projets industriels, l'expert propose que la Banque s'équipe d'un mini-ordinateur avec le logiciel COMFAR. La pratique de l'ordinateur et l'utilisation du logiciel COMFAR nécessitent un séminaire d'initiation. L'organisation de ce séminaire proposée par l'ONUDI est exposée en annexe III deuxième partie.

## 2.7 Etude de descriptions de poste

- 2.7.1 Pour mener à bien le programme proposé le consultant a réalisé cinq descriptions de poste d'experts qui peuvent servir de modèles. Ces descriptions de poste figurent en annexe IV deuxième partie et concernent :

- un expert économiste statisticien
- un expert économiste industriel
- un expert ingénieur industriel spécialisé (A)
- un expert ingénieur industriel spécialisé (B)
- un expert ingénieur spécialiste de matières premières

L'expert propose que les études de prospections et d'identifications soient exécutées par un économiste statisticien. Si nécessaire un expert spécialiste du produit et un expert spécialiste de matières premières participent à l'étude.

De la même façon il propose que les études d'opportunité et de préfaisabilité soient conduites par un expert ingénieur industriel et un expert économiste industriel.

Enfin, Les études de faisabilité sont conduites par un analyste financier UMOA, assisté d'un ingénieur industriel et d'un économiste industriel.

2.7.2 A la demande des responsables de la BOAD l'expert a réalisé par ailleurs trois descriptions de poste pour des cadres UMOA qui seraient recrutés éventuellement pour une période déterminée en fonction du programme des études de projets envisagées. Ces descriptions de poste décrites en annexe IV troisième partie concernent :

- . un économiste statisticien
- . un ingénieur industriel
- . un économiste industriel

## 2.8 Etude de termes de référence

L'expert a eu l'occasion d'examiner plusieurs études de projets industriels sous-traités par la BOAD, qui se trouvaient au stade des termes de références. Cet examen se trouve synthétisé annexe I page 38.

Suite à cette activité l'expert estime que les termes de référence doivent être élaborés avec le concours de spécialistes. Parmi ces spécialistes on estime opportun le concours d'un spécialiste du produit dont la fabrication est envisagée par le projet et parfois d'un spécialiste de la matière première.

Par ailleurs, il semble<sup>opportun</sup> que l'élaboration des termes de référence soit exécutée à partir d'un modèle adaptable.

Plus précisément il semble judicieux d'exiger des bureaux d'études sous-traitants une meilleure définition et un classement plus approprié des éléments constituant l'étude financière et l'étude économique.

A titre de modèle, l'expert a préparé les termes de référence pour un projet en cours étudié par la BOAD. Ce modèle de termes de référence présenté en annexe VII concerne un projet de four à chaux en République Populaire du Bénin.

### 3. RESULTATS DU PROJET

Le projet a conduit à plusieurs résultats.

#### 3.1 Modification de L'organigramme de La BOAD

A la fin de la mission de L'expert les autorités de La BOAD ont modifié L'organigramme. Certains points du changement des structures sont inspirés des propositions de L'expert qui avaient été discutées en réunion en mars 84. En particulier la nouvelle structure donne une spécificité à L'activité de promotion qui se distingue de L'activité d'évaluation des projets.

#### 3.2 Amélioration des méthodes d'études de projets

a) Au cours de plusieurs réunions techniques avec les cadres de La BOAD, L'expert a eu l'occasion de présenter les méthodes ONUDI concernant L'analyse financière et L'analyse économique. En insistant sur le fait que L'analyse financière telle qu'elle est présentée dans le manuel ID 206 est le modèle choisi pour le logiciel COMFAR. Les cadres dirigeants de La BOAD ont compris le travail d'adaptation à opérer sur les méthodes actuelles de La BOAD en matière d'étude de faisabilité.

Allant plus loin dans la démonstration L'expert a remis les documents et tableaux qui représentent L'étude financière et économique d'un projet BOAD exécutée suivant la méthodologie ONUDI. Ceux-ci figurent aux annexes VI et VII.

Les résultats des investigations et études de L'expert dans L'examen des méthodes de travail de La BOAD figurent dans une analyse comparative des méthodes BOAD et ONUDI exposée en annexe V. Cette analyse comparative met en évidence certains points jugés importants pour les recommandations à venir concernant L'utilisation du logiciel COMFAR.

b) En ce qui concerne la programmation des phases de L'étude des projets L'expert a élaboré un document guide à L'intention des cadres de La BOAD chargés des études. Ce document qui figure en annexe IV première partie met en évidence le déroulement des différentes phases dans les études de projets et les qualifications requises des cadres et experts qui devront exécuter ces études.

### 3.3 Définition et organisation des tâches

Au cours d'une réunion d'examen du rapport provisoire de L'expert (annexe I) par les cadres de la BOAD, ces derniers ont accepté les définitions des différentes phases de L'opération de promotion industrielle. Ils ont approuvé par la même occasion les dispositions à prendre en vue de rendre plus efficace les différentes phases d'action. Ce résultat se concrétise par L'adoption des schémas d'études du projet figurant en annexe I pages 52, 53, 54.

### 3.4 Amélioration apportée dans L'élaboration des termes de référence

Les autorités de la BOAD ont compris L'importance à donner aux termes de référence des études sous-traitées.

Les cadres chargés des études ont accepté les recommandations de L'expert au niveau des précisions à formuler dans les termes de référence.

Un modèle de termes de référence pour une étude d'opportunité a été réalisé par L'expert et figure en annexe VIII.

### 3.5 Formation des cadres de la BOAD et initiation au logiciel COMFAR

La BOAD est très intéressée par L'utilisation du logiciel COMFAR pour les études de faisabilité. A cet effet L'expert a proposé un projet d'initiation des cadres de la BOAD au logiciel COMFAR présenté en annexe III deuxième partie. Ce projet ONUDI comprend une partie formation et une partie écoulement.

La forme définitive de ce projet d'initiation au logiciel COMFAR est en cours de mise au point mais la BOAD et L'ONUDI sont tombés d'accord sur la nécessité et L'intérêt d'un tel projet pour L'amélioration et le traitement plus rapide des évaluations de projets.

Au cours de sa mission L'expert a présenté dans ses grandes lignes la méthodologie suivie par le logiciel COMFAR et remis des modèles de présentation.



### 3.6 Proposition d'un programme d'assistance PNUD/ONUUDI

Le caractère technique des études de projets à ses différents stades nécessite le concours de spécialistes.

Il ne semble pas possible pour la BOAD de disposer parmi son personnel de spécialistes dans les différents domaines abordés par les études industrielles.

A cet effet l'expert propose un programme d'assistance PNUD/ONUUDI présenté en annexe III première partie. Ce programme d'assistance met à la disposition de la BOAD différents experts spécialistes pour permettre à celle-ci d'aborder les études de projets industriels.

Ce programme d'assistance fait l'objet d'un document de projet en cours de finalisation. La BOAD a décidé de procéder à une requête auprès du PNUD et de l'ONUUDI.

Comme résultat annexe à ce document de programme d'assistance l'expert a remis cinq descriptions de poste d'experts spécialistes qui constituent des modèles pour le recrutement futur. Ces descriptions de poste figurent en annexe IV deuxième partie.

De la même façon il a remis trois descriptions de poste pour des homologues de l'UNIOA qui participeront aux études de projet. Ces trois descriptions de poste qui figurent en annexe IV troisième partie doivent être utilisées comme modèles lors du recrutement de cadres UNIOA pour les études de projets.

L'objectif principal du programme d'assistance PNUD/ONUUDI proposé par l'expert est la réalisation d'études de faisabilité de projets industriels ayant des chances de déboucher sur une réalisation. Dans cette optique les experts dont les descriptions de poste figurent en annexe IV deuxième partie mettent en évidence des tâches précises qui portent sur tous les aspects du projet industriel. On a beaucoup insisté sur l'expert spécialiste des études de marché qui devra si possible être économiste statisticien. Il apparaît en effet que beaucoup d'études de projets ne peuvent aboutir à des conclusions fiables faute de s'appuyer sur des données réalistes au niveau des prix, quantités et caractéristiques des produits consommés comme au niveau des disponibilités en matières premières. Cet aspect est particulièrement développé dans la description de poste "économiste statisticien" et "économiste industriel" de l'annexe IV deuxième partie.

#### 4. UTILISATION DES RESULTATS

Au cours de sa mission l'expert a eu l'occasion de jurer les résultats du présent projet d'assistance à la BOAD.

Du point de vue organisationnel les autorités de la BOAD ont procédé à un remaniement des structures et de l'organigramme de la BOAD dans la période qui se situait à la fin de la mission de l'expert. Certaines modifications dans le fonctionnement des structures devaient s'insérer des recommandations que l'expert avait proposées dans un rapport préliminaire.

Du point de vue des études de projets proprement dites, les cadres de la BOAD ont accepté les propositions de l'expert sur la promotion des projets industriels. L'application de ces propositions était concrétisée par la simplification des procédures au niveau des études et surtout par une meilleure définition des attributions du service chargé de la promotion des projets industriels.

Du point de vue de la méthodologie et de la présentation adoptées pour les études des projets, les cadres de la BOAD ont apprécié le bien fondé de la méthode préconisée par l'ONUUDI et présentée dans le manuel ID 206.

Enfin du point de vue des futurs programmes d'assistance les autorités de la BOAD ont entrepris les procédures pour discuter de l'assistance ONUUDI dans les années à venir. Pour un futur immédiat les autorités de la BOAD ont transmis une requête d'un projet d'assistance ONUUDI pour l'initiation des cadres de la Banque à l'utilisation du logiciel COMFAR (voir annexe III deuxième partie).

Pour un avenir plus lointain les autorités de la BOAD procèdent à la finalisation d'une requête et d'un document de projet d'assistance PNUD/ONUUDI pour les études de projets industriels (voir annexe III première partie).

## 5. RECOMMANDATIONS

Le présent projet d'assistance à la BOAD permet de proposer plusieurs recommandations au niveau des activités d'études de projets industriels.

Nous présenterons ci-dessous deux types de recommandations suivant qu'il s'agit de dispositions internes à la BOAD ou de mesures de renforcement de la capacité d'étude de la Banque par l'apport d'une assistance extérieure.

### 5.1 Recommandations concernant des dispositions internes

#### 5.1.1 Programmation des études

Les études de projet importantes ou complexes doivent être entreprises en plusieurs étapes distinctes :

- étude de prospection ;
- étude d'identification ;
- étude d'opportunité ;
- étude d'accueil ;
- étude de pré-faisabilité ;
- étude d'accueil ;
- étude de faisabilité.

L'étude d'opportunité inclut l'étude du marché plus ou moins précise. Une mission d'accueil peut apporter les précisions nécessaires au niveau des caractéristiques des produits étudiés.

En tout état de cause, il semble opportun d'envisager au préalable, une étude de prospection, si le produit n'est pas défini de manière suffisamment précise.

#### 5.1.2 Association d'experts spécialisés

On recommande que la BOAD s'associe les services d'experts spécialisés pour la rédaction des termes de référence, en vue de préciser les questions techniques qui sont une composante importante des études de projets. Les questions précises qui seraient posées concernant les caractéristiques des produits dont on envisage la fabrication, les procédés utilisés, ainsi que les équipements requis. Il semble que

ces éléments n'apparaissent pas de manière suffisamment précise dans les études effectuées actuellement par la BOAD.

On recommande que les mêmes experts qui ont participé à la rédaction des termes de références interviennent lors des réunions de commissions ad hoc qui statuent pour le débouillement des offres. L'intervention de ces mêmes experts permettra de vérifier comment les bureaux d'études ont compris les termes de référence et se proposent de répondre aux questions posées.

Enfin, on recommande que les experts choisis initialement assistent la BOAD lors de l'examen du rapport final (provisoire et définitif). De la même façon, il sera demandé à ces experts de rédiger un rapport sur les modalités d'exploitation des résultats des études et de l'opportunité de poursuivre l'analyse du sujet par une nouvelle étude.

#### 5.1.3 Finalisation des projets préétudiés

La BOAD peut détecter un projet préétudié par un promoteur. Dans la mesure où les études techniques ne sont pas suffisamment approfondies, il est recommandé que la BOAD s'associe les services d'un ingénieur conseil spécialisé. Cette association est également recommandée dans le cas où le promoteur n'est pas à même d'étudier le projet sur le plan technique, ou ne tient pas compte de toutes les alternatives de production.

#### 5.1.4 Etudes de marché

Les études de marché constituent la partie fondamentale des études de faisabilité et représentent une tâche difficile à entreprendre.

La fiabilité des résultats des études de marché conditionne l'existence et le fonctionnement de la future entreprise envisagée par le projet. Les études de marché représentent la première étape dans la programmation des études de projets et peuvent être envisagées

en 2 tems comme indiqué au paragraphe 1 ci-dessus :

- phase d'identification : étude sommaire ;
- phase d'opportunité : étude fine.

#### 5.1.5 Etudes financières

On recommande à la BOAD de présenter les études financières suivant la méthode préconisée par l'ONUDI. Cette recommandation trouve sa raison d'être dans le fait que la Banque est intéressée par le logiciel COMFAR qui lui permettra de réaliser des études de faisabilité dans des délais plus courts. Par ailleurs, le recours à un système informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de réalisation permettra de procéder à des tests de sensibilité sans revenir sur les calculs.

### 5.2 Recommandations pour un renforcement des capacités de la BOAD pour les études de projets

#### 5.2.1 Initiation au logiciel COMFAR

On recommande aux autorités de la BOAD de suivre la requête auprès de l'ONUDI concernant l'initiation des cadres U'OA au logiciel COMFAR.

Dans la période qui précède le séminaire d'initiation on recommande aux cadres de la BOAD de pratiquer la méthode ONUDI pour les études de projets industriels.

Il est en effet important qu'un bon niveau de formation et de pratique d'analyse financière soit atteint afin de permettre aux cadres qui suivront le séminaire de se consacrer au maximum à la préparation et au traitement des données par l'ordinateur.

#### 5.2.2 Programme d'assistance PNUD/ONUDI

On recommande aux autorités de la BOAD de finaliser et suivre la requête auprès du PNUD et de l'ONUDI concernant un nouveau projet d'assistance par des experts spécialisés.

Le programme d'assistance proposé par l'expert et figurant en annexe III première partie doit aboutir à la réalisation d'études et à un renforcement des

capacités de la BOAD en matière d'étude et d'évaluation de projets industriels.

Pour atteindre ces résultats l'expert recommande que les cadres standardisent les méthodes d'études en adoptant et adaptant la méthodologie ONUDI tant au niveau de l'étude financière qu'au niveau de l'étude économique.

### 5.2.3 Mise en place d'un circuit d'informations

En vue d'accélérer les études de projets on recommande que le centre de documentation de la BOAD se mette en relation avec différentes banques de données. En particulier on recommande que la BOAD travaille étroitement avec la Banque de données de l'ONUUDI en exploitant le document "Thesaurus de l'ONUUDI" ainsi que les documents " Abstracts de l'ONUUDI".

On recommande par ailleurs que les autorités de la BOAD étudient la création d'un centre d'information industrielle, soit comme centre autonome, soit comme centre rattaché au centre de documentation existant de la BOAD. A cet effet on recommande une mission d'expert spécialiste en information industrielle et en gestion informatique d'un système de données.

L'informatisation de la documentation industrielle doit être un objectif pour les cinq années à venir.

## 6. CONCLUSION

La mission de l'expert a conduit à un certain nombre de résultats attendus par le projet.

On doit mentionner en particulier trois résultats importants.

Le premier se situe au niveau des procédures et méthodes de travail de la BOAD. En ce sens on peut dire que les travaux d'analyse de l'expert ont abouti à des améliorations dans les études de projets industriels.

Le second résultat important concerne la qualité et la fiabilité dans les études financières. Des modèles d'études ont été présentés au cours de la mission de l'expert et la standardisation des études financières a été adoptée.

Le troisième résultat concerne la formation des cadres et le renforcement des capacités d'études de la BOAD. A cet effet deux programmes d'assistance ont été adoptés. Le premier programme d'assistance concerne l'initiation des cadres de la BOAD au logiciel COMFAR. Le second programme d'assistance concerne l'accès aux cadres chargés des études par l'intervention d'experts spécialistes recrutés suivant un calendrier précis.

La période qui s'écoule entre le moment présent et le début des futurs programmes d'assistance doit être mise à profit pour rôder les nouvelles structures et procédures mises en place à la BOAD ainsi que pour pratiquer les méthodologies standardisées proposées par l'ONU/DI. Ces méthodologies qui seront demain informatisées au niveau de la BOAD représentent une étape importante dans le processus d'élaboration des études de projets.