



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

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

16180

Distr. RESTREINTE

Février 1987

Français

ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
DU RWANDA
DP/RWA/84/006

Rapport final du Séminaire national de formation sur "La préparation, l'évaluation et le financement de projets industriels"
tenu à Kigali du 12/1 au 20/21987

D'après les travaux de:

- D. Barbier, analyste financier, chef de file
- M. Gabbay, ingénieur industriel
- D. Rosati, analyste de systèmes
- M. Wahba, ingénieur informaticien

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

467

Introduction.

En 1985 le Gouvernement du RWANDA, le PNUD et l'agence d'exécution ONUDI ont signé conjointement un document de projet intitulé "Assistance au Développement Industriel du Rwanda".

Ce projet dénommé RIA/84/006 doit se dérouler jusqu'à l'année 1987.

Le projet RIA/84/006 comprend plusieurs types d'action dont :

1. élaboration d'un guide de préparation de projets industriels
2. identification des produits susceptibles de fabrication au Rwanda
3. exécution d'études de marché
4. élaboration d'études de préinvestissement
5. formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle.

L'activité de formation comprend plusieurs volets dont l'organisation de séminaires portant sur la préparation de projets industriels.

1. R A P P O R T F I N A L

1.1. Objectifs du séminaire.

Les objectifs du séminaire s'inscrivent dans le cadre des objectifs de développement et immédiats du projet, à savoir :

A. Objectif de Développement

Renforcement et développement du tissu industriel rwandais pour une plus grande contribution au développement économique et social du pays.

B. Objectifs immédiats

1. Renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat en ce qui concerne :

- (a) la recherche, le choix et la mise en oeuvre des méthodes et des moyens propres à activer le développement industriel du Rwanda.
- (b) le développement des capacités de recherche, d'élaboration, d'étude et de réalisation des projets industriels au sein de ce Ministère.

2. Contribution à la création de 15 entreprises industrielles

3. Formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle.

4. Amélioration des conditions de collaboration entre diverses instances intervenant dans les activités de promotion industrielle telles que :

Banque Rwandaise de Développement
Chambre de Commerce etc...

.../...

1.2. Programme des sessions du séminaire.

Compte tenu des objectifs du séminaire, la programmation des sessions a été opérée comme suit :

A. première partie

	Nombre de sessions	Pourcentage du temps total
Phases et études d'un projet d'investissement	4	10
Etude de marché	6	14
Etude technique	7	17
Analyse financière	17	42
Analyse économique	7	17
	<u>41</u>	<u>100</u>

B. deuxième partie

	Nombre de sessions	Pourcentage du temps total
Informatique	10	25
Logiciel COMFAR	29	75
	<u>39</u>	<u>100</u>

1.3. Organisation des sessions.

L'organisation des sessions peut être présentée comme suit :

a) Types de cours

On distingue 3 types de cours :

- 1) les cours magistraux : la théorie et les concepts sont développés;

- 2) les discussions : les participants émettent des avis sur le pays ou des cas concrets et posent des questions relatives à la théorie
- 3) les exercices : ceux-ci permettent l'application de la théorie et l'illustration des travaux pratiques
- 4) les études de cas locaux présentés par les animateurs.

b) Types de sessions

On distingue 2 types de sessions :

- 1) les sessions collectives sont consacrées aux cours magistraux, aux discussions et aux exercices menés individuellement.
- 2) les sessions par groupes concernent principalement la partie du séminaire consacrée à l'utilisation du logiciel COMFAR.

1.4. Matériel didactique.

1.4.1. Différents ouvrages ont été remis aux participants.

Ces ouvrages ont été présentés et explicités par les experts de l'ONUDI. Il s'agit :

- manuel de préparation des études de faisabilité : ONUDI/ID206
- manuel pour l'évaluation des projets industriels: ONUDI/ID244
- Guide pratique pour l'analyse des projets : ONUDI/ID/SERM3
- Directives pour l'évaluation des projets : ONUDI
- Tables d'intérêts composés et d'actualisation : Banque Mondiale
- manuel d'utilisation COMFAR : ONUDI

1.4.2. En vue de rendre plus opérationnelle l'utilisation des différents ouvrages (1.4.1.) les animateurs ont préparé et distribué des notes à l'intention des stagiaires.

.../...

- 1.4.3. Compte tenu du temps disponible et du niveau de connaissance des stagiaires les animateurs ont préparé sur transparents des cas pratiques chiffrés et traités entièrement, suivant les méthodes exposées.
- 1.4.4. En vue de gagner du temps au cours des exercices, les animateurs ont préparé et distribué des grilles photocopiées.
- 1.4.5. Une introduction à l'utilisation des calculatrices HP 12 C a été opérée par les animateurs lors des exercices (courbe de regression, actualisation).
- 1.4.6. Trois ordinateurs IBM PCXT et une imprimante EPSON ont été mis à la disposition des stagiaires. Ont été fournis également 30 disquettes et du papier pour l'imprimante.

Enfin compte tenu des arrêts de courant fréquents un stabilisateur (autonomie 30 minutes) a été mis en place dans la salle des ordinateurs.

1.5. Les participants au séminaire.

1.5.1. Les animateurs.

Le séminaire a été animé par les experts de l'ONUDI suivants :

Messieurs D. BARBIER, analyste financier, chef de file
 M. GABBAY, ingénieur industriel
 K. KIELEBRATOWSKI, économiste industriel
 G. ROSATI, analyste de systèmes
 M. WAHBA, ingénieur informaticien.

.../...

1.5.2. Les stagiaires.

Le séminaire a regroupé vingt-cinq stagiaires dont 1 femme.

L'origine des stagiaires était diverse. On mentionnera entre autres des cadres de la Direction des Industries, du Ministère des Finances et de l'Economie, du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, du Ministère du Plan, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, de la Banque Rwandaise de Développement, de la Banque Nationale du Rwanda, du Bureau National d'Etudes de Projets.

Neuf (9) homologues du projet RMA/84/006 ont participé au séminaire.

1.6. Organisation matérielle du séminaire.

1.6.1. Lieu du séminaire.

Le séminaire s'est déroulé dans les locaux du Centre de Formation et de Recherche Coopératives, IWACU, environ 5 km du centre ville.

1.6.2. Salles de cours.

Ont été affectées au séminaire 3 salles dont 1 salle de cours collectif, 1 salle de travail en groupes et 1 salle de secrétariat. Toutes les salles étaient équipées de tableaux noirs.

.../...

1.6.3. Moyens didactiques.

Durant les cours il a été possible de disposer d'un rétroprojecteur avec un écran ainsi que des transparents avec feutres.

En outre des calculatrices ont été mises à la disposition des stagiaires pour les exercices et travaux dirigés.

Enfin concernant la 2e partie du séminaire consacrée l'utilisation du logiciel COMFAR il a été possible de disposer de 3 ordinateurs IMB PC XT et une imprimante EPSON. Ont été fournies également 30 disquettes et 2 boîtes de papier pour imprimante.

En vue de faire face aux coupures de courant un stabilisateur de tension (IPS) d'une autonomie de 30 minutes a été mis en place.

1.6.4. Conditions de travail et disponibilités.

Le transport des animateurs et des stagiaires était assuré par les fonds du projet RWA/84/006. De la même façon un repas était servi à midi.

D'une manière générale l'organisation du transport et des repas étaient très satisfaisants. Une mention particulière doit être faite en ce qui concerne les services de dactylographie et de photocopie qui étaient de bonne qualité.

1.6.5. Rencontres à l'extérieur.

a: Visite d'usine.

Le lundi 9 février deux usines ont été visitées par les participants. Il s'agit de la confiserie SULFO et de la savonnerie SULFO. Ces deux usines sont situées non loin du centre ville.

.../...

b: Visite au Ministre.

Le 6 février les animateurs ont rendu visite au Ministre de l'Industrie. Ont été évoqués entre autres les problèmes du suivi du séminaire tant pour l'aspect pratique des études de préinvestissement que l'aspect "application sur ordinateur".

1.7. Commentaires.

1.7.1. Programme du séminaire.

Selon les experts le programme des sessions présenté en annexe répond aux objectifs du séminaire cités au paragraphe 1.1. L'aménagement des cours a été constamment adapté en fonction des besoins, des questions et suggestions des stagiaires.

Les grandes lignes du programme ont été respectées. On retiendra en particulier que les experts ont mis l'accent sur la méthode d'analyse économique ONUDI par les prix de référence conformément à leur jugement sur les besoins et les possibilités. A ce sujet les animateurs ont insisté sur la nécessité d'un système d'information et d'analyse des données macroéconomiques du pays.

1.7.2. Durée du séminaire.

Compte tenu de l'enseignement à dispenser et des priorités définies la programmation des sessions de cours sur 6 semaines était correcte.

En raison de la présence de 3 jours fériés imprévus durant le séminaire (28-1, 30-1, 2-2) la programmation des sessions a été légèrement modifiée en ce sens qu'il a été demandé aux stagiaires de poursuivre les exercices à la maison.

.../...

Par ailleurs le matériel didactique mis à la disposition des stagiaires (paragraphe 1.4.2, 1.4.3 et 1.4.4., ci-dessus) a permis de gagner du temps dans les séances d'exercices.

1.7.3. Adaptation du séminaire au cas du Rwanda.

Au cours du séminaire ont été traitées des études de cas se rapportant à des projets industriels rwandais. Ces cas avaient l'objet d'études antérieures au séminaire mais ne pouvaient être présentés de manière profitable aux stagiaires compte tenu du manque de temps de préparation accordé aux animateurs. Néanmoins les experts ont pu présenter un cas ajusté.

1.7.4. Séjour des experts.

Les conditions de travail des experts étaient satisfaisantes. Des facilités leur ont été accordées à tous les niveaux : transport, hébergement, matériel didactique, assistance secrétariat, rapports avec le PNUD, etc.

1.7.5. Attitude des stagiaires.

On a noté un bon niveau professionnel pour l'ensemble des stagiaires. Par ailleurs on a noté une grande assiduité et une participation très active. L'expérience apportée par certains stagiaires a été profitable et a permis le déroulement du séminaire à un haut niveau professionnel.

1.7.6. Surveillance des exercices et répartition des stagiaires.

Compte tenu du faible nombre d'ordinateurs (3) au regard du nombre de stagiaires (25), la répartition en 3 groupes de 4 participants entraînait des difficultés pour l'animation. Le suivi de celle-ci demandait beaucoup d'attention. Le faible nombre d'ordinateurs ne permettait pas par ailleurs de rendre aussi efficaces que souhaitable les exercices.

1.8 Recommandations pour la phase finale du projet DP/RWA/84/006

A la fin de leur mission au Rwanda les experts émettent les recommandations suivantes:

1.8.1. Poursuivre la pratique des calculs des études de faisabilité suivant la méthode ONUDI dans le travail de tous les jours. On notera également la nécessité de la poursuite de la pratique de l'ordinateur pour ne pas perdre le processus d'élaboration.

A ce sujet il est proposé dans un délai de 2 mois une mission d'un mois du directeur du séminaire en vue de vérifier la bonne application des méthodes enseignées.

1.8.2. La mise à disposition de calculatrices Hewlett Packard HP 12 C aux homologues du projet DP/RWA/84/006. Il y aura lieu de prévoir des modes d'emploi en français.

1.8.3. L'organisation d'un séminaire sur l'analyse économique des projets industriels à l'intention des cadres ayant participé au séminaire du 12/1/ au 20/2/1987. Ce séminaire devrait avoir pour objectif essentiel de développer les notions et méthodes d'analyse en vue d'une application pratique dans le cas du Rwanda.

Le déroulement des activités concernant ce séminaire comporterait deux phases. Une phase préparatoire de 1 mois devrait permettre de rassembler ses informations au Rwanda en vue d'élaborer le cadre macro-économique dans lequel s'inscrivent les projets industriels. Devant cette première phase les experts prépareront les études de cas locaux qui seront développés au cours du séminaire et adapteront les méthodes d'analyse aux conditions du pays.

La deuxième phase concerne l'exécution du séminaire lui-même et doit prévoir de mettre en place trois experts de l'ONUDI pendant 1 mois.

1.8.4. L'organisation d'un séminaire sur l'analyse financière des projets industriels à l'intention des promoteurs. Ce séminaire d'une durée de 15 jours devra comporter une préparation d'environ une semaine sur place.

1.9. Remerciements.

Les experts tiennent à exprimer leurs remerciements à toutes les personnes qui ont de près ou de loin apporté une assistance au cours de leur mission.

Il tiennent à remercier le siège de l'ONUDI à Vienne qui a assuré l'organisation du séminaire.

Par ailleurs ils ont été particulièrement sensibles aux moyens mis à leur disposition par Madame Akrouf, représentant résident a.i.; Monsieur Caudal, conseiller technique principal du projet RHA/84/006 et Madame Bollen JPO. Ils expriment en outre leurs remerciements au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

1.10. Conclusion.

Le séminaire national de formation sur la préparation, l'évaluation et le financement de projets industriels organisé conjointement par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, qui s'est déroulé à Kigali du 12/1 au 20/2/1987 a respecté le programme prévu et atteint les objectifs définis initialement.

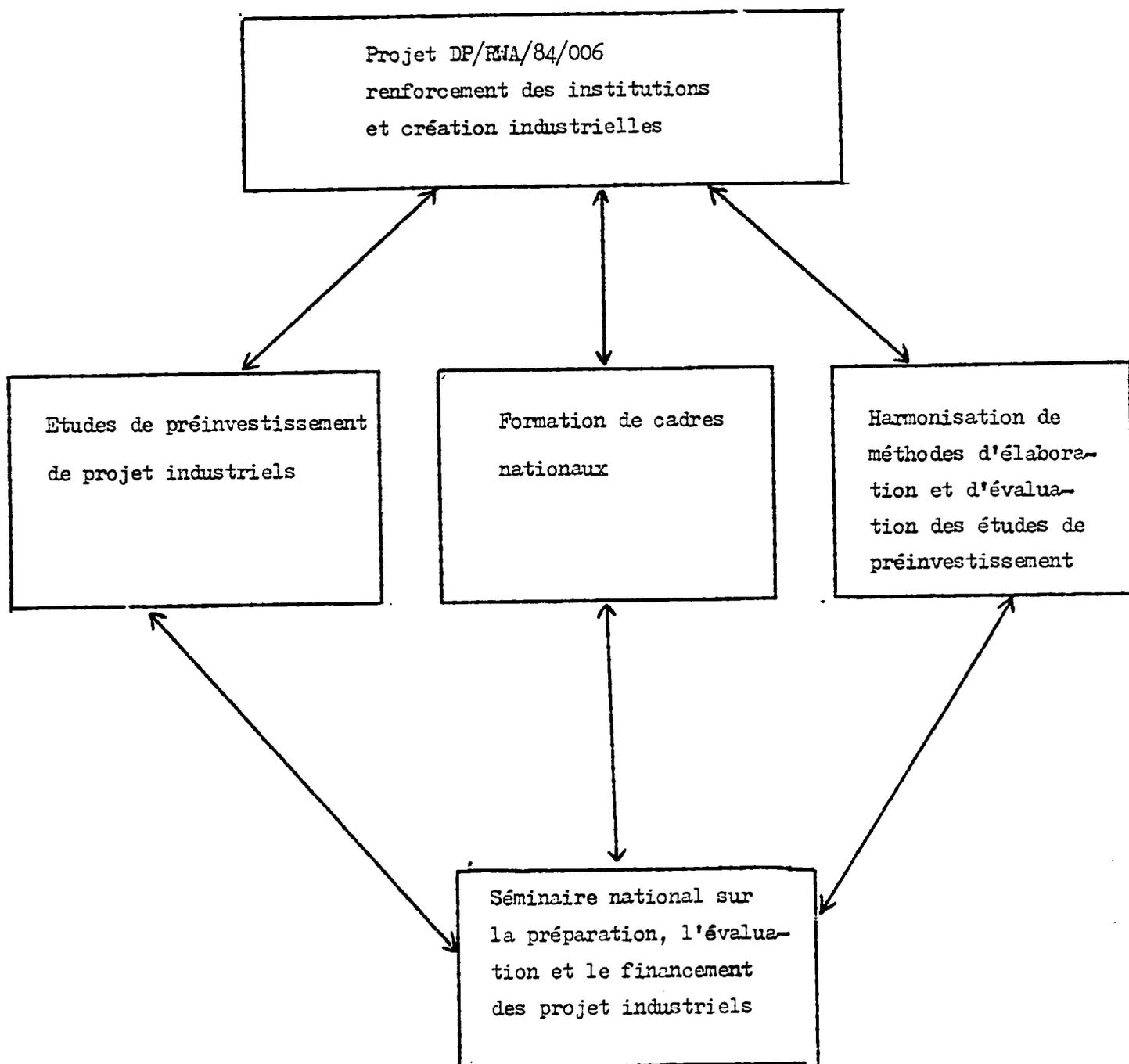
D. BARBIER, analyste financier, chef de file
H. GABBAY, ingénieur industriel
K. KIELBRATOWSKI, économiste industriel
D. ROSATI, analyste de systèmes
M. WAHBA, ingénieur informaticien.

2. ANNEXES

- 2.1. Orientation du séminaire
- 2.2. Programme du séminaire
- 2.3. Liste des participants
- 2.4. Notes de conférences
- 2.5. Cérémonie d'ouverture
- 2.6. Cérémonie de clôture
- 2.7. Communiqué de Presse

2.1 Orientation du séminaire

Situation du séminaire dans le projet DP/RMA/84/006.



2.2. Programme du séminaire

SEMINAIRE NATIONAL DE FORMATION SUR LA PREPARATION, L'EVALUATION
ET LE FINANCEMENT DES PROJETS INDUSTRIELS

Kigali, Rwanda

1re Semaine

12.1.1987 - 20.2.1987

Heures	Lundi 12.1.87	Mardi 13.1.87	Mercredi 14.1.87	Jeudi 15.1.87	Vendredi 16.1.87
9H 00 10H 30	Cérémonie d'ouverture	Objectifs de développement; Planification nationale, sectorielle. Planification au niveau du projet.	Méthodes d'analyse de marché	Méthodes de prévi- sion. Analyse de regres- sion. Exercice	Introduction à l'analyse technique Matériaux et fac- teurs de produc- tion.
10H 45 12H 15	-- Présentation et intro- duction; - Distribution du matériel pédagogique; - Introduction à la méthode pédagogique. - Introduction au système ONUDI.	Identification des projets industriels. Etude d'opportunité.	Collection des données requises pour l'étude" du marché (sources, techniques)	Politique commerciale et canaux de distri- bution. Politique des prix	Procédé de produc- tion. Choix de l'équipe- ment de production.
13H 45 15H 30	- Le cycle du projet d'inves- tissement. - Types d'étude de préinves- tissement et leur portée. - Eléments d'une étude de préinvestissement.	Introduction à l'étude du marché. La demande de l'offre et l'élasticité des prix et des revenus	Applications	Programme de la production et choix de la capacité de de l'usine	Choix de techno- logie. Etude de cas. Main d'oeuvre requisse

2e S e m a i n e

1e partie

Heures	Lundi 19.1.87	Mardi 20.1.87	Mercredi 21.1.87	Jouidi 22.1.87	Vendridi 23.1.87
9H 00 10H 30	<ul style="list-style-type: none"> - Localisation et emplacement - Etude de cas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts d'investissement - Dépenses préopérationnelles; - Coûts fixes d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et calcul du fonds de roulement; - Exercice et étude de cas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul de la valeur actualisée sans financement extérieur; - TRI par rapport à l'investissement; - Sensibilité 	Tableau de trésorerie prévisionnelle pour la planification financière.
10H 45 12H 15	Organisation de l'usine.	<ul style="list-style-type: none"> - Notions de comptabilité; - Dépenses d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût total des investissements; - Tableau des investissements et renouvellements. 	Exercices	Calcul de la valeur actualisée avec financement extérieur. TRI par rapport au capital.
13H 45 15H 30	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier de mise en oeuvre du projet; - Méthode PERT; - Etude de cas 	Exercice et étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Notion d'amortissement - Tableau des amortissements - Exercice - Notions d'actualisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Schéma de financement frais financiers; - Tableau des amortissements; - Etat des recettes nettes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de sensibilité; - Incidence du prêt.

Heures	Lundi 26.1.87	Mardi 27.1.87	Mercredi 28.1.87	Jeudi 29.1.87	Vendredi 30.1.87
9 H 10H 30	- Exercice sur le TRI et la sensibilité.	Exercice sur le taux de rentabilité simple et la période de récupération des capitaux.	Récapitulation de l'étude financière Présentation d'un cas.	Méthode de l'ONUDI par les prix de référence.	Méthode de l'ONUDI par la valeur ajoutée.
10H 45 12H 15	- Notion de bilan; - Tableau des bilans prévisionnels; - Etude d'un cas	Notion de seuil de rentabilité. Exercice.	Récapitulation de l'étude financière. Discussions	Exercice	Méthode des effets
13H 45 15H 30	Présentation de ratios. Période de récupération des capitaux. Taux de rentabilité simple.	Autres ratios	Introduction à l'analyse (macro) économique.	Exercice	Méthodes OCDE et méthode Banque Mondiale. Comparaison des méthodes d'analyse économique.

4e Semaine

HEURES	Lundi 2.2.1987	Mardi 3.2.1987	Mercredi 4.2.1987	Jeudi 5.2.1987	Vendredi 6.2.1987
9.00 - 10.30	J o u r f é r i é	Introduction au COMFAR	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : "Menu" d'entrée salle d'ordinateurs - Groupe II : DOS salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : exercices sur DOS salle d'ordinateurs - Groupe I : Tableau d'entrée salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : COMFAR syntaxe d'entrée salle d'ordinateurs - Groupe II : DOS salle de cours.
1.00 - 12.30		Structure interne du C O M F A R	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : "Menu" d'entrée salle d'ordinateurs - Groupe I : DOS salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : exercices sur DOS salle d'ordinateurs - Groupe II : Tableau d'entrée salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : C O M F A R syntaxe d'entrée salle d'ordinateurs - Groupe II : DOS salle de cours.
4.00 - 15.30		Introduction au DOS	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : exercices sur DOS salle d'ordinateurs - Groupe II : Tableaux d'entrée salle de cours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : exercices sur DOS salle d'ordinateurs - Groupe I : Tableau d'entrée salle de cours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupes I et II Etude de cas local "Yaourts", introduction salle de cours.

5e Semaine

HEURES	Lundi 9.2.1987	Mardi 10.2.1987	Mercredi 11.2.1987	Jeudi 12.2.1987	Vendredi 13.2.1987
9.00 - 10.30	Visite d'usine	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : entrée des données, étude de cas salle des ordinateurs - Groupe I : entrée des données, préparation salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : entrée des données, étude de cas salle des ordinateurs - Groupe II : entrée des données, préparation salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : calcul, étude de cas salle des ordinateurs - Groupe II : DOS salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : phase rapport, étude de cas salles des ordinateurs - Groupe II : ... salle de cours.
11.00 - 12.30	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : Exercices DOS salle des ordinateurs - Groupe I : entrée des données; étude de cas (préparation) salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : entrée des données, étude de cas salle des ordinateurs - Groupe II : entrée des données (préparation) salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I et II : COMFAR phase calcul salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I et II : COMFAR phase rapport salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : phase rapport, correction salle des ordinateurs - Groupe I : maintenance de l'ordinateur salle de cours
14.00 - 15.30	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : Exercices DOS salle des ordinateurs - Groupe II : entrée des données, études de cas (préparation) salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : entrée des données : étude de cas salle des ordinateurs - Groupe II : entrée des données, préparation salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : calcul et étude de cas salle des ordinateurs - Groupe I : DOS salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe II : phase rapport, résultats de l'étude de cas salle des ordinateurs - Groupe I : DOS salle de cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe I : phase rapport, corrections salle des ordinateurs - Groupe II : maintenance de l'ordinateur salle de cours.

6e Semaine

HEURES	L u n d i 16.2.1987	M a r d i 17.2.1987	M e r c r e d i 18.2.1987	J e u d i 19.2.1987	V e n d r e d i 20.2.1987
9.00 - 10.30	Etude de cas "SAVON" Introduction : groupes I et II Salle de cours	Groupe II : Etude de cas Entrée des données Salle des ordinateurs Groupe I : Utilisation de l'imprimante	Groupe I : Analyse de sensibilité avec COMFAR Groupe II : Etude de cas Discussion des résultats	Groupe II : Analyse de sensibilité Groupe I : Analyse socio-économique	Evaluation du Séminaire Discussions et Commentaires.
10.45 - 12.15	Groupe I : Etude de cas savon Préparation des données salle de cours Groupe II : Etude de cas savon Préparation des données salle des ordinateurs	Groupe I : Etude de cas calcul et rapport Groupe II : Utilisation de l'imprimante	Groupe II : Analyse de sensibilité avec COMFAR Groupe I : Analyse socio-économique avec COMFAR	Evaluation du Séminaire par Mr Messian	Révision Rappels Conclusion
13.45 - 15.30	Groupe I : Etude de cas savon Entrée des données salle des ordinateurs Groupe II : Etude de cas Préparation des données salle de cours	Groupe II : Etude de cas calculs et rapport Groupe I : Etude de cas Discussion des résultats	Groupe I : Analyse de sensibilité Groupe II : Analyse socio-économique avec COMFAR	Révision et rappels	Clôture (16 h)

2.3. Liste des participants

LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

Nom et Prénom	Etudes faites	Lieu de travail
1. NYAMUSHARA Joseph	Bachelier Agrégé en Math - Chimie à l'Institut Pédagogique National	Chef de Bureau au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
2. SINDAYIGAYA François	Licencié en Sciences Commerciales et Consulaires + Licence Complémentaire en Sciences Economiques Appliquées (Option P.V.D.)	Chef de Division de l'Evaluation des Entreprises au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
3. BIZIMANA Asmani-Faradji	Licencié en Sciences Economiques, Sociales et de Gestion. Option Gestion d'Entreprises.	Banque Rwandaise de Développement.
4. KALISA Jean Marie Vianney	Licencié en Sciences de l'Information Licencié en Sciences de l'Education	Chef de Division "Etudes des Projets" au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
5. NSABIMANA Alexis	Ingénieur-Civil Electro-mécanicien	Banque Rwandaise de Développement "Evaluation de projets".
6. NEMBEYE Ephrem	Maître ès Sciences Economiques Licencié en Administration Economique et Sociale	Ministère des Finances et de l'Economie.
7. GATERA Véroule	Biologie - Chimie	Projet RWA 84/006
8. MUKANGARAMBE Fébronie	Secrétariat de Direction	Chef de Bureau "Information et Documentation" au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

Nom et Prénom	Etudes faites	Lieu de travail
9. NKESHIMANA Alphonse	Ingénieur Agro-Chimiste	Bureau National d'Etudes de Projets (BUNEP)
10. TWAGIRAYEZU Laurent	Ecole Supérieure Militaire	Projet Rwa 84/006 C/o Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
11. KABASINGA P. Célestin	Baccalauréat en Gestion des Entreprises	Projet Rwa 84/006 C/o Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
12. SHYIRAMBERE Jean Damascène	Chimie + Géologie	Projet Rwa 84/006 C/o Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
13. SERUHINGO Dominique	Etudes Commerciales et Administratives	Projet PRIME Ministère des Finances et de l'Economie.
14. NKUNDUWERA Fernand	Ingénieur civil en électro-mécanique	Ministère du Plan
15. KAREKEZI Alexis	Licencié en Finances et Comptabilité	Bureau National d'Etudes des Projets.
16. NKURUNZIZA Noël	Génie Rural + Formateur	Ministère de l'Agriculture, des Eaux et des Forêts.

Nom et Prénom	Etudes faites	Lieu de travail
17. BAGIRAMENSHI Jean	Médecine Vétérinaire	Ministère de l'Agriculture, des Eaux et des Forêts.
18. KAMANZI Callixte	Sciences Economiques	Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
19. TERERAIHO Célestin	Licencié en Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, option Sciences de la Gestion	Projet Assistance au Développement Industriel Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
20. BAPFAKURERA Cassien	Baccalauréat en Gestion des Entreprises et des Coopératives	Projet Rwa 84/006 Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
21. RWANUNINGI Putulu	Commerce	Projet Rwa 84/006 Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.
22. GASTGWA Joseph	Etudes Commerciales et Administratives	Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.
23. NGABONZIZA Denis	Etudes Commerciales et Administratives	Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.
24. HATEGEKIMANA Emmanuel	Sciences Economiques	Banque Nationale du Rwanda

Nom et Prénom	Etudes faites	Lieu de travail
25. KANAMUGIRE Alexis	Licencié en Sciences Commerciales et Financières	Ministère des Finances et de l'Economie "Département Economie".

2.4. Notes de conférences.

- 2.4.1. Etude d'opportunité (D. BARBIER)
- 2.4.2. Etude de marché (C. KIELBRATOWSKI)
- 2.4.3. Etude technique (M. GABBAY)
- 2.4.4. Analyse financière (D. BARBIER)
- 2.4.5. Analyse économique (C. KIELBRATOWSKI)
- 2.5.6. Système informatique et utilisation (D. ROSATI et
du logiciel COMFAR M. WAHBA)
- 2.4.7. Commentaires sur le logiciel COMFAR

2.5. Cérémonie d'ouverture

DISCOURS PRONONCE PAR LE SECRETAIRE GENERAL AU MINISTERE
DE L'INDUSTRIE, DES MINES ET DE L'ARTISANAT LORS DE L'OUVERTURE DU
SEMINAIRE SUR LA PREPARATION, L'ANALYSE ET L'EVALUATION DES PROJETS
INDUSTRIELS : (Kigali, le 12 janvier 1987).-

Excellences,
Mesdames et Messieurs,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Je voudrais tout d'abord vous exprimer mes vifs et sincères remerciements pour avoir bien voulu vous associer à nous dans cette cérémonie d'ouverture du séminaire national sur la préparation, l'analyse et l'évaluation des projets, organisé en faveur des fonctionnaires rwandais oeuvrant dans les services directement concernés par le développement économique en général et par le développement industriel en particulier.

Votre présence parmi nous aujourd'hui témoigne, une fois de plus, de l'intérêt que vous attachez à la formation des cadres nationaux en vue de leur permettre d'être à la hauteur des tâches qui leur sont confiées.

A ces remerciements, j'associe tout naturellement l'ONUDI et le Bureau du PNUD à Kigali qui ont contribué financièrement à l'organisation de ce séminaire; et je ne doute pas que l'expérience et la compétence des animateurs ainsi que la qualité des moyens logistiques mis à la disposition des participants nous permettront d'atteindre des résultats satisfaisants.

Il y a lieu de souligner entre autres choses que l'ONUDI vient de donner gratuitement au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, un ordinateur pour le traitement des études de projets industriels. Une formation relative au modèle informatique "Comfar" sera ainsi dispensée au cours de ce séminaire.

.../...

Excellences,
Mesdames et Messieurs,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Le séminaire que nous organisons aujourd'hui a pour principal objet d'exposer les méthodes et les procédures qui permettent de réaliser une étude complète de projets industriels c.à.d leur identification, leur préparation, leur analyse et leur évaluation.

Bien que ces procédures dans leur application soient mieux adaptées aux usages industriels, elles sont, par leurs principes, susceptibles d'être utilisées à des situations diverses.

C'est pourquoi, une part importante du temps sera consacrée au traitement mécanographique des projets en général; ceci pour deux raisons principales suivantes :

- 1° - Le traitement mécanographique permettra aux participants de traiter plusieurs variantes et partant d'acquérir une capacité nécessaire à l'examen d'un très grand nombre de cas; d'où une contribution importante à la qualité des études.
- 2° - Ces applications étant chaque jour plus importantes, il n'est plus possible d'ignorer ce mode de traitement auquel nous devons sans doute nous adapter au cours des prochaines années face à l'accroissement de la demande en la matière.

L'intérêt de ce séminaire se passe de commentaires dans la mesure où il nous permettra de constituer une compétence nationale susceptible d'élaborer efficacement et rapidement les projets proposés par nos promoteurs nationaux en dehors de toute assistance étrangère. En outre, il sera possible d'acquérir une capacité de juger et de contrôler, en fonction de nos préoccupations nationales, les offres variées faites par des différents promoteurs.

.../...

Nous constatons, en effet, que toute décision de quelque importance qu'elle soit, est précédée d'un examen des hypothèses de travail en présence. Un tel examen est particulièrement important selon l'ampleur des conséquences pratiques entraînées par la décision à prendre.

Ainsi, par exemple, la décision de créer une entreprise est une spéculation sur l'avenir éloigné qui peut s'avérer lourd des conséquences tant au point de vue financier que du point de vue économique. L'appréciation de l'impact tant financier, économique que social des projets sera ainsi facilitée par la mise en oeuvre des moyens et méthodes qui feront l'objet du présent Séminaire.

Excellences,
Mesdames et Messieurs,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Vous auriez peut-être constaté que les participants retenus pour suivre cette formation sont issus des différents services nationaux avec une participation prioritaire des fonctionnaires pour lesquels la pratique de la préparation et l'évaluation des projet constitue un usage fréquent sinon un menu quotidien.

Cette ouverture procède de la préoccupation de permettre l'emploi d'un moyen de communication commun entre des personnes appelées à participer à cette tâche; ce qui devrait constituer une contribution positive à la coordination inter-services souvent désirée et nécessaire à l'obtention de la qualité des actions considérées.

Messieurs les séminaristes,

Le séminaire auquel vous êtes appelés à participer fait suite à un séminaire semblable qui s'est tenu à Gisenyi et à Kigali en Novembre et Décembre 1985. Cette rencontre, organisée conjointement par l'ONUDI et la CEPGL s'adressait à des fonctionnaires de nombreux pays dont ceux membres de la CEPGL.

Les participants rwandais, en l'occurrence ceux du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (au nombre de cinq) ayant exprimé un avis très favorable vis-à-vis de cette formation, nous avons estimé qu'il était judicieux de la renouveler dans un cadre strictement national et pour le seul usage du personnel national oeuvrant dans les services directement concernés par le sujet.

Pour certains d'entre vous, ce séminaire sera une complète nouveauté alors que pour d'autres et sans doute les plus nombreux, il constituera une capacité de connaissances complémentaires aux applications pratiques que vous avez l'occasion de faire au cours de vos activités professionnelles courantes.

Dans les deux cas, je voudrais attirer votre attention sur la préoccupation suivante :

Ce séminaire aura obtenu sa pleine efficacité dans la mesure où, non seulement vous aurez acquis un niveau supérieur de connaissances personnelles, mais aussi lorsque certains d'entre vous seront capables de transmettre cet enseignement au secteurs rwandais intéressés.

Ici, je pense tout particulièrement à ceux qui parmi vous oeuvrent au sein du Projet d'Assistance au Développement Industriel du Rwanda au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat à qui, d'ici peu, il sera demandé de participer à l'organisation et l'animation d'un séminaire en faveur des promoteurs des projets industriels dans notre pays.

Excellences,
Mesdames et Messieurs,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Puisque nous parlons de l'assistance au développement industriel du Rwanda, il faudrait rappeler ici que ce séminaire n'aura atteint son but que dans la mesure où il permettra à nos fonctionnaires de répondre aussi rapidement que possible aux requêtes des promoteurs qui veulent investir dans ce secteur. Nul n'ignore en effet que la constitution d'un dossier d'investissement digne de ce nom requiert un niveau minimum de connaissances et de formation qu'on ne trouve certes pas chez la plupart de nos entrepreneurs nationaux.

C'est dans ce cadre là que le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat compte organiser, en complément de l'assistance qu'il accorde régulièrement aux industriels, un séminaire en leur faveur en vue de les initier aux aspects méthodologiques d'élaboration des études des projets industriels.

.../...

Les documents s'y rapportant viennent d'être mis au point par les services techniques si bien que cette formation pourrait avoir lieu au cours du second trimestre de cette année. Ainsi, cette formation leur donnera l'occasion de connaître les procédures utilisées pour confectionner un dossier d'investissement acceptable par les instances intervenant aussi bien dans l'évaluation que dans le financement des projets. Ces deux formations c.à.d la présente et celle envisagée en faveur des hommes d'affaires permettront d'améliorer la collaboration déjà existante entre le secteur privé et les services de l'Administration Publique concernés par le sujet.

Excellences,
Mesdames et Messieurs,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Avant de terminer mon intervention, je voudrais vous réitérer mes remerciements pour avoir accepté de rehausser de votre présence cette cérémonie d'ouverture de ce séminaire.

Aux séminaristes, je voudrais leur demander de tirer de ce séminaire le maximum de profit en de pouvoir répondre aux préoccupations que j'ai exprimées tout à l'heure.

Certes la durée du séminaire (six semaines) est relativement longue compte tenu de vos obligations habituelles; et c'est pourquoi il vous est demandé d'être patients et de le suivre en entier et sans rupture en vue de vous permettre de vous familiariser avec l'usage des procédures qui y seront exposées.

Je vous souhaite ainsi plein succès dans vos travaux et je déclare ouvert le séminaire national sur l'identification, la préparation, l'analyse et l'évaluation des projets industriels.

Je vous remercie.

2.6. C é r é m o n i e d e c l ô t u r e

2.7. Communiqué de presse

2.7. COMMUNIQUE DE PRESSE

SEMINAIRE NATIONAL DE FORMATION SUR LA PREPARATION,
L'EVALUATION ET LE FINANCEMENT DES PROJETS INDUSTRIELS.

(Activités du 12 au 16 janvier 1987)

En guise d'entrée dans la matière, les Animateurs et les Séminaristes ont cerné tout d'abord les problèmes relatifs à la préparation des projets industriels. Ils ont ensuite brossé le tableau global pour l'élaboration d'un projet industriel en montrant le processus logique de mise en place d'un projet industriel.

Il faut avoir une idée de projet qui conduit le promoteur à faire une étude d'identification de son idée. Cette dernière opération doit le conduire à faire une étude d'opportunité qui consistera à examiner les facteurs favorables et défavorables de son projet.

A ce stade, il devra avoir des données nécessaires tels que le coût de l'investissement total, des matières premières ou autres. Le degré d'erreur à ce stade peut être de + 30 %.

Ensuite, il devra chercher des données plus précises qui vont lui permettre d'élaborer une étude de préfactibilité avec une marge d'erreur de + 20 %.

Cette étude de préfactibilité devra être suivie des études d'appui qui consisteront en l'examen très approfondi de chaque partie du dossier d'investissement : l'étude du marché, l'étude technique (capacité des équipements, plan détaillé des bâtiments, etc...) l'étude de rentabilité.

Quand toutes ces données sont réunies, le promoteur devra élaborer son étude de faisabilité qui aura une marge d'erreur de 5 %.

Ensuite, les participants au Séminaire ont abordé l'analyse du marché.

.../...

ANALYSE DU MARCHÉ

Le marché est une étape très importante pour la mise en marche d'un projet industriel. Un promoteur doit savoir ce qu'il doit produire et combien il va vendre. Pour cela, il devra faire le Marketing c'est-à-dire examiner l'ensemble des méthodes qui lui permettra de connaître les publics considérés, afin de s'adapter à leurs comportements et attitudes et de les influencer pour son nouveau produit.

Pour arriver à ses fins, il devra alors faire une étude du marché qui consistera en un ensemble de méthodes permettant de recueillir et d'analyser les informations pertinentes et fiables sur les publics dont dépendra son entreprise.

Les participants ayant passé en revue tous les types d'études de marché définis en fonction de leurs objectifs et de leurs méthodes :

<u>Objets</u>	<u>Méthodes</u>
1. Définition et description générale du marché et de son environnement	Etude documentaire
2. Description de comportements; motivations, images et attitudes du public.	Enquêtes
3. Explication des comportements et attitudes.	Théorie des modèles explicatifs.
4. Découpage du marché en segments homogènes.	Méthode de segmentation.
5. Prévision de l'évolution spontanée ou des réponses probables du marché.	Méthode de prévision.

les animateurs leur ont ensuite expliqué en quoi consistaient ces méthodes précitées en mettant l'accent sur les méthodes de prévision par voie d'analyses statistiques, de la courbe de régression, etc...

Comme on le voit ce chapitre vise à permettre au promoteur de connaître son produit et combien il va fabriquer, avant d'examiner quels sont les moyens qui lui permettront d'y arriver : "Analyse technique du dossier d'Investissement". C'est sur ce thème que les travaux du séminaire reprendront et se poursuivront la semaine prochaine.

Fait à Kigali, le 17 janvier 1987

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT

NGIRIRA Mathieu