



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.

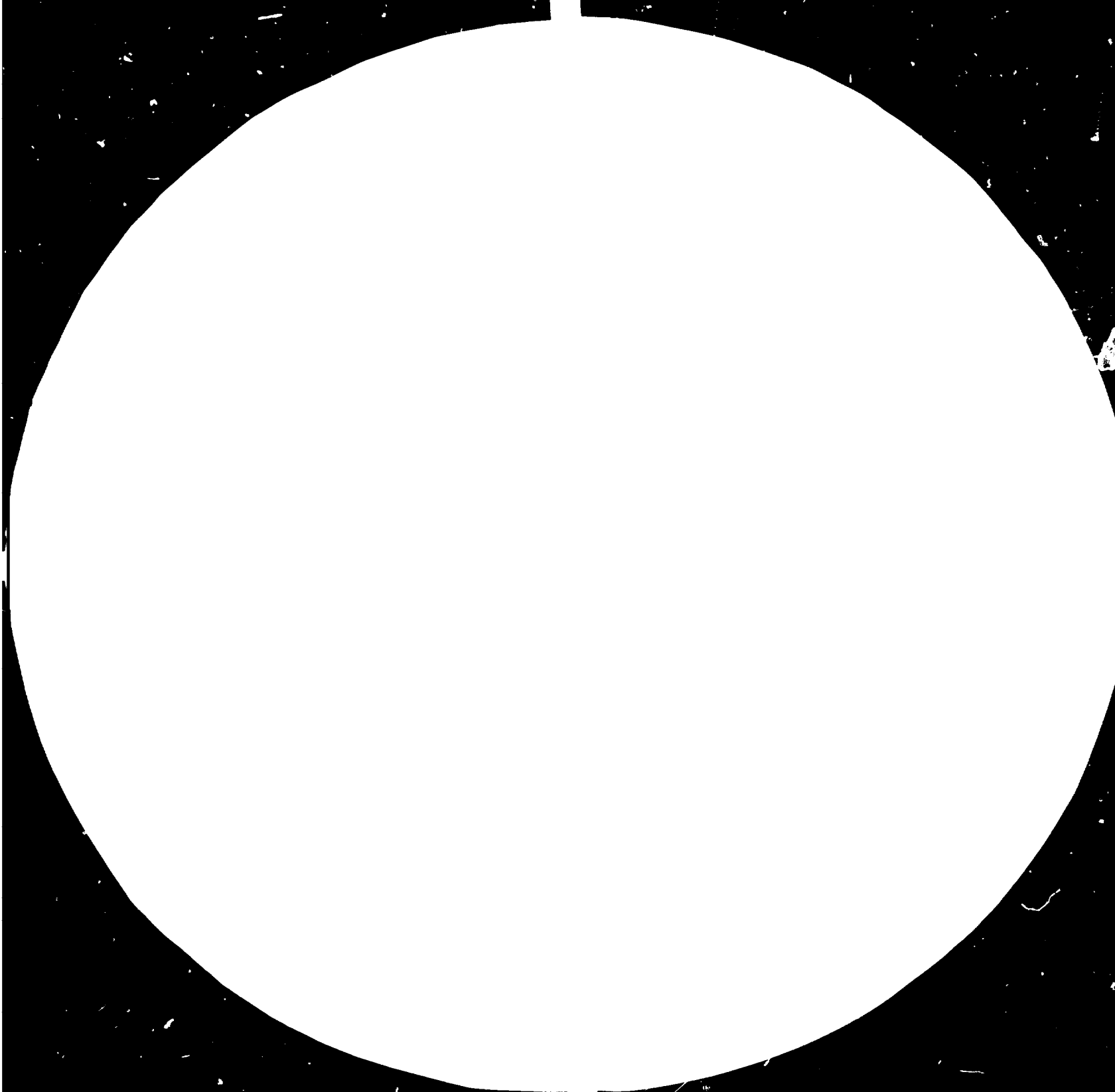
FAIR USE POLICY

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





1.0

1.0 25

1.1 22

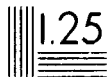


1.1

1.2 20



1.8



1.25



1.4



1.6

Resolution test charts are used to measure the resolving power of an imaging system. The chart consists of a series of patterns of lines, each labeled with a number representing the spatial frequency in cycles per millimeter. The patterns are arranged in a grid, and the numbers increase from top-left to bottom-right. The resolving power is determined by the smallest pattern that can be clearly distinguished.

13340

Guinée

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

CONAKRY

3 Octobre - 5 Novembre, 1983

AR/GU/82/001

Rapport du Directeur du Séminaire

Andre Nespoulous-Neuvillat

1983

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

RAPPORT

Le séminaire a eu lieu à Conakry aux dates prévues, du 3 octobre au 5 novembre 1983. Le coordinateur Guinéen du séminaire était Monsieur Soumare N'Faly, Directeur Général des PME.

1. Participants

Le séminaire était principalement destiné à des agents de l'Etat du niveau universitaire appartenant principalement au Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat (PMEA) et au Crédit National pour le Commerce, l'Industrie et l'Habitat (CNCIH), mais aussi au Ministère de l'Industrie et à divers autres organismes publics (voir liste en Annexe 1). Financé par une composante d'assistance technique du crédit de l'Association Internationale pour le Développement (AID) pour la promotion et la réhabilitation industrielle, il avait pour objet principal d'améliorer la capacité des fonctionnaires à évaluer et à suivre des projets industriels, particulièrement de petites et moyennes entreprises (PME).

J'avais souhaité que le nombre de participants soit limité à 27. Le Ministre des PME a autorisé la présence de 2 observateurs admis à recevoir le matériel pédagogique, ce qui a porté le total réel des participants à 29. En outre le Ministre a permis la présence de 10 auditeurs non autorisés à recevoir le matériel pédagogique, et les quatre assistants chargés de la logistique étaient du niveau universitaire et suivaient l'enseignement. Les experts nommés auprès du MPMEA et du Ministère de l'Industrie dans le cadre du crédit IDA étaient également autorisés à suivre le cours. Finalement le Ministre des PME lui-même a assisté à toutes les séances des deux premières semaines et à quelques unes des semaines suivantes. Le séminaire a donc été suivi, en plus du Ministre, par les personnes suivantes:

	Participants avec <u>documents</u>	Auditeurs sans <u>documents</u>
PMEA	13	6
CNCIH	6	1
Industrie	4	2
Présidence (Bureau central des projets)	2	
Banque Centrale	1	
Plan	<u>1</u>	
	27	
Finance (observateur)	1	
Importex (observateur)	1	
Pêche et Elevage		1
	<u>29</u>	<u>10</u>
Assistants (PMEA)		4
Experts		3

Le détail de la liste ci-dessus, ainsi que des 38 destinataires de la documentation, est donné en annexe 1.

Les principaux bénéficiaires du séminaire ont bien été, comme il était souhaitable, le Ministère du PMEA, avec un total de 26 bénéficiaire (le Ministre, 13 participants, 6 auditeurs, 4 assistants et 2 experts) et le CNCIH (7 bénéficiaires dont 6 participants et 1 auditeur) suivi de près par l'Industrie (6 bénéficiaires dont 4 participants et 2 auditeurs). Au Ministère des PMEA, les bénéficiaires compaient le Directeur Général de l'Artisanat, tous les directeurs, deux directeurs adjoints et l'Inspecteur Général.

La Liste de l'annexe 1 comprend 8 femmes, dont 2 participantes (du CNCIH), 3 auditrices (PMEA, Pêche et Elevage, Industrie), et 3 assistantes (PMEA).

2. Assiduité

L'assiduité des 29 participants a été remarquable en dépit de difficultés de transport, ainsi qu'en témoigne le tableau suivant des pourcentages moyens de présence pour chacune des 5 semaines.

<u>No. de la semaine</u>	<u>% Moyen de présence</u>
1	98.3
2	94.3
3	97.9
4	98.3
5	98.4
Moyenne générale:	97.4

La présence des auditeurs n'était ni contrôlée, ni encouragée. Il semble qu'environ une moitié d'entre eux ait assisté régulièrement aux cours, et l'autre moitié irrégulièrement. Dans une journée typique, la salle contenait 28 participants, environ 8 auditeurs, les 4 assistants et 1 à 3 experts, soit autour de 42 personnes.

3. Local, équipement et soutien logistique

Le séminaire s'est tenu pendant les trois premières journées dans une des grandes salles du Palais du Peuple, puis dans la salle de cours du Centre de Documentation Universitaire Scientifique et Technique, parfaitement adaptée à l'enseignement, pourvue de climatisation et d'un excellent équipement, et située dans le centre de la ville, à mi-chemin entre le siège de l'ONUDI et le Ministère des PMEA. Le représentant local de l'ONUDI, Mr. Konaré, et son assistant, Madame Coulibaly, se sont dévoués sans compter pour apporter toute l'aide logistique possible au séminaire, dans des conditions matérielles (pannes et pénuries) parfois difficiles et ont réussi à éviter toute difficulté majeure.

4. Programme

Le projet de programme préparé en août 1983 est donné en annexe 2. Il n'a subi en pratique que de légères modifications, notamment pour tenir compte des plans d'intervention des animateurs en matière de gestion, et pour porter le workshop de 3 à 4 jours. Les programmes effectivement appliqués sont donnés pour chacun des animateurs et pour la semaine du workshop dans les annexes 3a à 3f.

Le séminaire a comporté 80 sessions de 1-1/2 ou 2 heures à raison de 3 sessions totalisant 5 heures les lundis, mardis, jeudis et samedis et de 2 sessions totalisant 3-1/2 heures les mercredis et vendredis. Les sessions ont été réparties comme suit:

	<u>Nombre de sessions</u>
Inauguration et clôture	2
Cycle du projet	2
Analyse du marché	3
Analyse technique	10
Analyse financière	22-1/2
Analyse économique	8-1/2
Promotion et gestion des PME	13
Banques de développement	1
Visites d'usines	4
Workshop	14
	—
	80

5. Animateurs

La liste des animateurs est donnée en annexe 4. Les 5 animateurs autres que moi-même, qui ai assuré la conduite des sessions d'analyse économique, étaient africains, possédaient tous une riche expérience opérationnelle et avaient fait leurs preuves comme animateurs, notamment au cours des séminaires organisés à Abidjan conjointement par la Banque de Développement Africaine (BAD), l'Institut de Développement Economique (IDE) de la Banque Mondiale et l'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement (AIAFD), pour des cadres d'institutions de financement du développement africaines.

La décision de ne prendre que des animateurs africains, et le choix d'animateurs de qualité, a eu un effet extrêmement positif. Les animateurs africains se sont révélés particulièrement compétents sur les problèmes concrets de la région et mieux aptes que des non-africains à communiquer avec les participants.

6. Matériel Pédagogique

La liste du matériel pédagogique distribué est donnée en annexe 5. Elle comporte 20 notes et exercices qui ne figurent pas dans la liste provisoire du 30 août dernier, et qui ont été apportés par les animateurs. Six notes ou exercices ont été retirés de la liste provisoire pour raison de double emploi. Au total, en plus de manuel de l'ONUDI sur les études de faisabilité, des tomes III, IV, et VI de la série Bussery, Chartois et des tables d'actualisation, 102 notes et exercices ont été distribués aux 29 participants. L'abondance du matériel distribué était destinée à

pallier la pénurie de documentation en Guinée, et à répondre aux souhaits des autorités et des participants. L'ensemble du matériel pédagogique constituera une bibliothèque complète sur l'évaluation et le suivi des projets à la disposition de chaque destinataire. Un jeu complet a été offert au Centre Universitaire de Documentation Scientifique et Technique, qui a abrité le séminaire. Il sera accessible au public.

7. Méthode Pédagogique

L'enseignement délivré représente un condensé en 5 semaines des cours de 8 à 9 semaines donnés à Abidjan depuis le début de 1979 et mentionnés ci-dessus. En raison de la courte durée du séminaire, le rappel des notions théoriques a été réduit au minimum, les participants étant renvoyés à l'abondante documentation distribuée, et la majeure partie du temps a été consacrée à des exercices, études de cas, jeux de rôles et débats. Cette méthode a maintenu un intérêt sans défaillance de la part des participants et des échanges animés tout au long du séminaire.

La dernière semaine a été essentiellement consacrée à un workshop (4 jours de travaux, 3 sessions de présentation). Le cas présenté était celui de l'extension d'une petite entreprise guinéenne de fabrication de décortiqueuses et de matériel agricole, que les participants avaient visitée au cours du séminaire.

Il était demandé aux participants, divisés en quatre groupes, de présenter un commentaire sur le rapport d'évaluation soumis en soulignant ses lacunes, de refaire l'évaluation des coûts d'investissement, les prévisions financières, de calculer le point mort, d'évaluer la rentabilité des capitaux propres, des capitaux investis, le ratio bénéfice/prix, avec et sans actualisation, les valeurs nettes avec et sans actualisation, de calculer le taux interne de rentabilité (TIR) financier et le TIR économique et de faire des calculs de sensibilité. Les 4 groupes ont remis des rapports complets montrant qu'ils étaient capables de mettre en application toutes les techniques qui leur avaient été enseignées. Vous trouverez ci-joint une copie des 4 rapports de groupe.

8. Evaluation Périodique par les participants

Les participants ont été invités à donner leur évaluation à la fin du cycle de chaque animateur, et globalement à la fin du séminaire.

Les évaluations à la fin de chaque cycle répondaient aux questions suivantes, pour chacun des grands sujets traités dans le cycle:

a) Etant donné les fonctions que vous vous attendez à remplir dans les prochaines années, le sujet traité était-il intéressant? A noter de 1 (peu intéressant) à 5 (très intéressant). Les moyennes des notations recueillies sont les suivantes:

Analyse financière - 1ère partie	4,36
2ème partie	4,21
Analyse économique	4,25
Analyse technique et de marché	4,17
Promotion et gestion des PME	4,57

b) L'enseignement donné (cours et exercices) était-il facile ou difficile à suivre? A noter comme suit:

- 1 - Trop facile
- 2 - Plutôt facile
- 3 - (Niveau juste)
- 4 - Plutôt difficile
- 5 - Très difficile

Une réponse satisfaisante est 3, ou légèrement inférieure à 3 pour tous les sujets techniques (c'est-à-dire tous sauf promotion et gestion). Les moyennes recueillies sont les suivantes:

Analyse financière - 1ère partie	2,91
2ème partie	2,81
Analyse économique	2,96
Analyse technique et de marché	2,89
Promotion et gestion des PME	2,28

Les moyennes obtenues pour les 4 sujets techniques (entre 2,81 et 2,96) montrent que les animateurs ont bien su adapter le niveau de l'enseignement au niveau des participants.

c) Qualité de la présentation:

- 1 - Faible
- 2 - Passable
- 3 - Bonne
- 4 - Très bonne
- 5 - Excellente

Moyenne des notations recueillies:

Analyse financière, 1ère partie (Mr. Hounouvi)	4,21
2ème partie (Mr. Mbaye)	4,06
Analyse économique (Mr. Nespoulous-Neuville)	4,02
Analyse technique et de marché (Mr. Aquereburu)	3,43
Promotion et gestion des PME	
- Mr. Allais	4,51
- Mr. Adjavon	4,42

L'ensemble de ces notes est très élevé par référence à mon expérience personnelle. Dans aucun des quelque 20 séminaires régionaux dont j'ai été co-directeur en Afrique ou en Asie au cours des 4 dernières années, la majorité des notes n'a été supérieure à 4.

La répartition agrégée pour toutes les réponses reçues est donnée en détail dans l'annexe 6.

9. Evaluation finale par les participants

A la fin du séminaire, les participants ont été invités à remplir le questionnaire donné en annexe 7. L'annexe 8 donne leurs réponses agrégées aux questions posées sur les techniques employées. Il faut particulièrement noter qu'en fin de séminaire 84% des réponses indiquent que le participant se sent confortable ou très à l'aise avec les techniques enseignées et seulement 16% encore mal à l'aise.

L'annexe 9 donne les réponses agrégées relatives à l'importance de chaque matière pour le participant dans ses fonctions et au nombre de séances allouées à chaque matière. Les réponses donnent les moyennes suivantes:

Importance	Très important	72%
	Important	20%
	Peu important	8%
Temps alloué	Trop	2%
	Assez	63%
	Trop peu	35%

Le questionnaire comportait un certain nombre de questions auxquelles il fallait répondre par oui ou non. Les réponses des 24 participants qui ont rempli le questionnaire sont les suivantes:

1.1a L'objectif principal du séminaire (aider les participants à améliorer leur expertise en matière d'évaluation et de suivi des projets, principalement les PME) a-t-il été atteint?

Oui 23

Non 1

Le participant qui a répondu non a ajouté le commentaire suivant: "Dans la mesure où il a permis de découvrir les problèmes d'évaluation et les difficultés qui s'attachent à leur réalisation". Ce commentaire semblerait mieux répondre à une réponse OUI.

1.1b L'objectif cité ci-dessus était-il le meilleur à assigner au séminaire?

Oui 23

Non 0

Workshop

4.1a En vue de l'application à une situation concrète des techniques que vous avez apprises au cours du séminaire aussi bien que sous l'angle de l'évaluation des projets, pouvez-vous indiquer si l'information fournie sur le projet était adéquate?

Oui 15

Non 9

Cette question n'a pas toujours été bien comprise. L'information fournie sur le cas était volontairement incomplète, comme elle l'est dans la réalité, mais suffisante pour accomplir les exercices demandés.

4.3a Le temps alloué à la préparation et à la rédaction de votre rapport était-il adéquat?

Oui 12

Non 12

Le temps alloué à la préparation a été allongé de 3 à 4 jours, et tous les rapports ont été terminés.

4.4a Le temps alloué à la présentation et à la discussion des rapports est-il adéquat?

Oui 12

Non 11

Le workshop comme l'ensemble du séminaire avait pour objet de concentrer le maximum de bénéfiques dans une durée limitée.

5.4 Quels sont les sujets qui n'ont pas été couverts au cours de ce séminaire que vous aimeriez voir introduits dans un séminaire qui poursuivrait les mêmes objectifs que celui auquel vous venez de participer?

Les participants ont répondu:

Marketing (7 fois), Promotion et gestion des PME (4 fois), Gestion des ressources humaines (3 fois), projets de services, transports (2 fois), analyse financière, économique, technique (2 fois), organisation de l'entreprise, planification industrielle, comptabilité générale et analytique, outils de gestion (1 fois).

6.2 En rétrospective, si au moment de votre demande de participer au séminaire vous aviez autant d'information sur le contenu et la structure du séminaire qu'aujourd'hui, auriez-vous tout de même demandé à participer au séminaire?

Oui 22 Non 2

L'un des deux NON vient du même participant qui a déclaré que le séminaire n'avait pas atteint son objectif. Cependant le même participant recommande qu'un séminaire semblable soit suivi par ses subordonnés, ses égaux et ses supérieurs.

6.3 Recommanderiez-vous que vos subordonnés suivent le même séminaire que celui-ci?

Oui 23 Non 1

6.4a/b Recommanderiez-vous que des personnes qui occupent une position comparable à la votre participent à ce genre de séminaire?

Oui 24 Non 0

6.5a Recommanderiez-vous que votre (vos) supérieur(s) participe(nt) à ce genre de séminaire?

Oui 20 Non 0

6.6a Le séminaire était-il

1)	Trop long	Trop court	de durée suffisante
	0	7	16

6.7 Avez-vous eu à travailler

Plus dur	Aussi dur	Moins dur
7	10	3

que ce à quoi vous vous attendiez?

Autres commentaires

Les réponses aux questionnaires contiennent une variété de commentaires des types suivants:

- 1) élogieux. Exemple: "La qualité du sujet fourni au workshop était remarquable". L'expérience des animateurs était "formidable", ils sont devenus des amis. "organisation excellente, documentation parfaite".
- ii) constructive. Exemples. "Il faudrait que chaque animateur fasse le point de ce qui a été vu la veille avant de continuer le programme". "Il faudrait que les participants puissent se consacrer uniquement au séminaire" (quelques uns devaient encore trouver du temps pour le service de leur institution).
- iii) matérielle. Exemples. "Il faudrait des récréations plus longues, un jour de repos par semaine, davantage de matériel pédagogique, un plus grand nombre de calculatrices, le paiement d'une indemnité aux participants".

Un point important qui ressort des réponses est que l'intervention d'animateurs africains expérimentés capables de bien communiquer a été très appréciée.

La séance d'évaluation présidée le 4 novembre par Mr. Kulczycki, a confirmé les évaluations écrites.

10. Commentaires Généraux

Il apparaît dans le compte-rendu ci-dessus que le séminaire a été un succès. Parmi les causes de ce succès, il faut noter:

1. L'excellente motivation des participants, tous désireux d'apprendre.
2. L'attention portée au séminaire par le Ministre des PME, sa présence constante pendant les sessions des deux premières semaines et de temps en temps par la suite.
3. L'utilisation d'animateurs combinant les trois attributs suivants:
 - être africains,
 - avoir plusieurs années d'expérience sur le même terrain que celui des participants,
 - aimer enseigner et l'avoir déjà fait avec plein succès.

La première qualité (être africain) ne saurait être sous-estimée. De nombreux participants se sont plus à souligner qu'ils parlaient la même langue (vocabulaire, expressions, construction, formes de pensée) que les animateurs, n'avaient aucun effort à faire pour les comprendre et ont rapidement créé avec eux des relations d'amitié. Il n'est pas toujours perçu par les animateurs non-africains, conscients de s'exprimer dans un français sans faute, que les participants africains sont contraints, dans une mesure non négligeable, à un exercice de traduction et que cette tension nuit à leur attention.

En outre l'expérience acquise sur un terrain africain est ressentie comme beaucoup plus utile que l'expérience acquise ailleurs.

A cet égard, ce séminaire témoigne du bien fondé et du succès des efforts poursuivis à Abidjan depuis 1979 au cours des séminaires mentionnés plus haut, conduits en coopération entre l'IDE, la BAD, et l'AIAFD, pour former des formateurs africains.

11. Suivi du Séminaire

L'efficacité du séminaire en relation avec ses objectifs sera accrue si un suivi est organisé sur les deux plans suivants:

a) Promotion des PME

Les agents formés risquent d'être sous-utilisés (et le crédit de l'Association Internationale de Développement pour les PME utilisé trop lentement) si un effort n'est pas fait pour mettre en forme les projets que des promoteurs ont déjà le désir de réaliser et pour susciter de nouveaux promoteurs.

b) Formation Continue

Ce séminaire pourrait être complété à certains intervalles par des séminaires plus courts sur des sujets spécifiques.

Je recommande que le Ministère des PMEA, qui a eu l'occasion d'apprécier la compétence et l'expérience de Messieurs Adjavon et Allais, fasse appel à eux, comme consultants, pendant une période d'environ une semaine, et leur demande de proposer au Gouvernement un programme d'action en matière de promotion des PME et de formation continue des agents de l'Administration chargés de la promotion et du financement de projets des PME.

December 2, 1973

W. L. Hall

RAPPORT DU DIRECTEUR DU SEMINAIRE
SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

Liste des Annexes

<u>No. de l'annexe</u>	<u>Titre</u>
1	Liste des participants, observateurs, auditeurs, assistants, indiquant les 38 destinataires de la documentation
2	Projet de programme, août 1983
3a-3f	Programmes effectifs, par animateur
4	Liste des animateurs
5	Liste du matériel pédagogique distribué
6	Evaluations périodiques par les participants
7	Questionnaire d'évaluation finale
8	Evaluation des techniques
9	Evaluation des matières

ANNEXE 1

LISTE DES PARTICIPANTS, OBSERVATEURS, AUDITEURS, ASSISTANTS

(indiquant les 38 destinataires de la documentation)

I. DESTINATAIRES DE LA DOCUMENTATION

A. Participants

1. Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat (13)

Mamadou Gando DIALLO	Directeur Adjoint, Bureau d'Etudes
Jean Baptiste SYLLA	Directeur Financier et Commercial
Alpha Mamadou DIALLO	Directeur Planification et Statistique
Amadou LAGRANGE	Directeur Général Artisanat
Alsény SYLLA	Directeur Infrastructure et Génie Civil
Fodé CONTE	Directeur Gestion et Comptabilité
Mamadi KEITA	Directeur Relations Publiques et Coopération Internationale
Ansoumane KANDE	Directeur CGR
Djimba CAMARA	" "
Togba TRAORE	" "
Souleymane DIALLO	Administrateur Civil
Sékou Yalani KABA	Inspecteur Général
Amadou Serah BAH	Directeur Adjoint Planification et Statistique
2. Présidence (Bureau Central des Projets) (2)

Amadou GUEYE	
Gnokoro CAMARA	
3. Crédit National pour le Commerce, l'Industrie et l'Habitat (6)

Ansoumane CAMARA	Etudes dossiers de financement
Mouminy BARRY	Chef Division Etudes, Service Etudes et Crédit
Mariama DIALLO	Chef Service Compte Courant
Mohamed N'DIAYE	Service Etudes et Crédit
Djénabou FOFANA	Chef Service Bureau d'Etudes et Statistiques
Morlaye YOULA	Contrôleur des Opérations Bancaires
4. Industrie (4)

Yousseuf CONTE	Industries Alimentaires et Matières Grasses
Abdoulaye DIALLO	Industries Mécaniques et Transformation des Métaux
Mamadi DOUKOURE	Inspecteur Technique
Abdoul Karim SYLLA	Matériaux de Construction et Céramique

5. Banque Centrale (1)

N'Famara CAMARA

6. Plan (1)

Oumar CHERIF

Directeur Adjoint, Division Financière

B. Observateurs

IMPORTEX

Ibrahima Kalil KOUYATE

Ministère des Finances

Thierno Aliou BAH

C. Ministère des PMEA (4)

Le Ministre

Le Cabinet du Ministre

Mr. N'Faly SOUMARE

Secrétariat

Directeur Générale des PME

D. Institutions

ONUDI Vienne

ONUDI Conakry

Centre de Documentation Universitaire, Scientifique et Technique

Non attribués (2)

II. PERSONNES ASSISTANT AUX COURS SANS DOCUMENTATION

A. Auditeurs (10)

1. Ministère des PMEA (6)

Alamalo KOUNOUMA

Youssef Kahn DIALLO

Moctar DIALLO

Mamadou Saliou DIALLO

Alpha Mamadou BAH

Anne Marguerite MILLIMONO

2. Ministère de la Pêche et de l'Élevage (1)

Fatoumata DIALLO

3. CNCIH (1)

Ibrahima Kalil DIAKITE

4. Ministère de l'Industrie (2)

Souleimane DIALLO (Coordinateur)
Mariama DIALLO

B. Auditeurs

Saran BERETE
Mariama CAMARA
Osmane LY
Kirami BAH

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

CONAKRY, 3 OCTOBRE AU 5 NOVEMBRE 1983

PROJET DE PROGRAMME (AOUT 1983)

Week	Mon/Sat	Tue/Sun	Wed/Mon	Thu/Tue	Fri/Wed	Sat/Thu	
1	A		Cas: Chili Papier 1		Interprétation des comptes 2	Prévisions financières 3	
	B	Inauguration	Chili Papier 2	Visite Usine	Ratios 1	Prévisions financières 2	Dimension temporelle 1
	C	Présentation/Cycle du Projet	Interprétation des comptes 1		Ratios 2		Dimension temporelle 2
2	A	Rentabilité 1	Coût d'investissement	Seuil de rentabilité 1	Risque / Sensibilité	Anal. Ec. Objectifs	Estimation valeurs 2
	B	Rentabilité 2	Coût d'expl. Ponds de roulement	Seuil de rentabilité 2	Inflation. Exercice TIR 1	Estimation valeurs 1	Exercice Horaria
	C	Rentabilité 3	Schémas de financement		Exercice TIR 2		Exercice xeland 1
3	A	Exercice xeland 2	Lunen 2./Récapitulation		Dimension et calendrier	Géie civil et exécution	Problèmes techniques de fonctionnement
	B	Anal. sociale/Effets	Choix de technologie	Visite Usine	Emplacement et site	Approvisionnement et stocks	Main d'oeuvre et formation
	C	Exercice Lunen 1	Choix et acquisition équipement		Banques de Développement Promotion/Innovation		Analyse de marché 1
4	A	Analyse de marché 2	PME Problèmes de développement 1	PME Promotion	PME Diagnostics 2	PME Supervision 3	PME Assistance à la gestion 1
	B	Analyse de marché 3	PME Problèmes de développement 2	PME Diagnostics 1	PME Supervision 1	PME Raisons d'échec	PME Assist. à gestion 2
	C	Analyse de marché 4	PME Problèmes de développement 3		PME Supervision 2		PME Assist. à gestion 3
5	A				Exercice synthèse 1	Présentation workshop 2	Présentation workshop 4
	B	Workshop	Workshop	Workshop	Exercice synthèse 2	Présentation workshop 3	uation
	C				Présentation workshop 1		Clôture.
6	A						ANNEXE 2
	B						
	C						

Session A : 8.30 - 10.30
Session B : 10.45 - 12.15
Session C : 12.30 - 14.00

ANNEXE 3a

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION
ET LE SUIVI DES PROJETS

PROGRAMME DE MR. HOUNOVI
ANALYSE FINANCIERE -- PREMIERE PARTIE
4 AU 10 OCTOBRE 1983

MARDI 4

Session A, B, C : Interprétation des comptes financiers
Notes : N° 6 (transparent), Comprendre les états
financiers.
N° 7. Comment surveiller la marche de votre
entreprise.
N° 10. Introduction à l'analyse financière.
Exercices : Exercices n° 1 et 2 de la note n° 6
Exercice n° 8 -- Solution n° 9.

JEUDI 6

Session A : Fin de l'interprétation des comptes financiers
Notes : N° 10 b. Outils d'analyse financière : le fonds
de roulement et la marge brute d'autofinancement.
N° 10 c. La situation nette.
N° 10 d. La valeur ajoutée.

..//..

Session B et C : Ratios

Notes : N° 11 (pages 28 et suivantes) Ratios financiers.
N° 12. Analyse des ratios financiers.
N° 15 (transparents) Analyse par les ratios.

Exercices : Pages 24 à 26 de la note n° 12. Solution :
pages 27 à 29.
Facultatif : N° 13. Solution N° 14.

VENDREDI 7

Session A et B : Prévisions financières

Notes : N° 16 (transparents) Projections financières.

Exercices : N° 17. Solution : N° 18.
Facultatif N° 20. Problème A1. Solution :
N° 21.

SAMEDI 8

Session A et B : Dimension temporelle de l'argent

Notes : N° 23, pages 404 et suivantes.
N° 24. Techniques de calcul d'intérêts composés
composés et d'actualisation.

Exercices : N° 25. Solution : N° 26.

SAMEDI 8, Session C et LUNDI 10, Sessions A,B,C : Rentabilité

Notes : N° 27. Les divers tests utilisés pour évaluer
les investissements.
N° 29. Analyse des investissements par des
méthodes d'actualisation.

Exercices : N° 28
N° 30, Solution N° 31.
Facultatif : N° 20, problème C. Solution ; N° 42

Session A : 8.30 - 10.30
 Session B : 10.45 - 12.15
 Session C : 12.30 - 14.00

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION
 ET LE SUIVI DES PROJETS

PROGRAMME DE MR. M'BAYE
 ANALYSE FINANCIERE -- DEUXIEME PARTIE
 11 AU 13 OCTOBRE 1983

MARDI 11

- Session A : Coût d'investissement
Note : N° 32. Analyse du coût des biens d'équipement
Exemple : Huiles de Coprah XYZ. Annexe de la note 32.
- Session B : Coût d'exploitation
Notes : N° 33. Analyse des coûts de fabrication
 N° 35. Sur l'estimation des valeurs de roulement.
- Session C : Schéma du financement
Notes : Bussery-Chartois IV. Pages 80-91
Exercice : N° 36. Plan d'investissement et de financement.

MERCREDI 12

- Session A et B : Seuil de rentabilité
Notes : N° 37. Analyse du seuil de rentabilité
Exercice : N° 20, problème B. Solution: n° 38

JEUDI 13 :

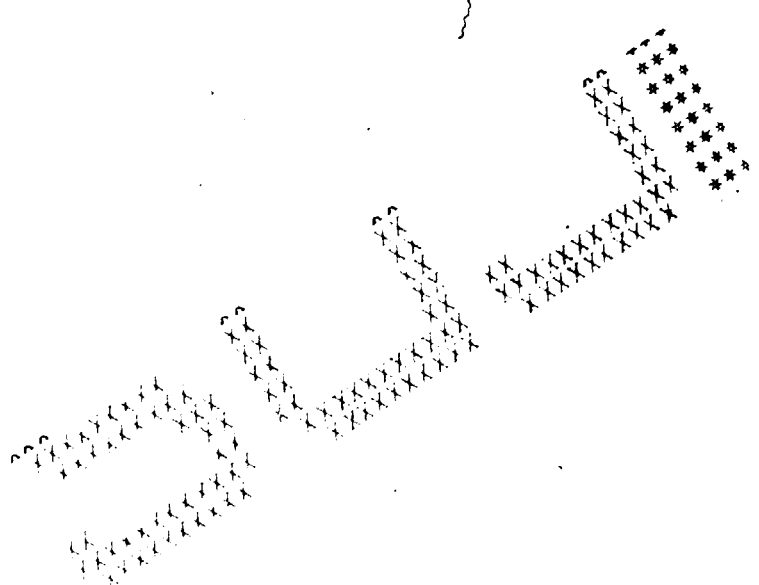
Session A (1) : Inflation

Note : N° 40. Effets de la dépréciation monétaire sur les taux de rentabilité dans l'évaluation des projets.

Session A(2),B,C: Risque, sensibilité

Notes :N° 39. Analyse des états financiers : limitation et écueils.

Exercice : N° 20, problème C. Solution : N° 42.



Session A : 8.30 - 10.30
Session B : 10.45 - 12.15
Session C : 12.30 - 14.00

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION
ET LE SUIVI DES PROJETS

PROGRAMME DE MR. HESPOULOUS NEUVILLE
ANALYSE ECONOMIQUE - 14 AU 13 OCTOBRE 1983

VENDREDI 14

Session A 1 : Synthèse de l'analyse financière
Session A 2 : Objectifs de l'analyse économique
Note : N° 43 (transparents). Pourquoi ? Comment ?
Session B : Estimation des valeurs
Notes : N° 44 - Gittinger - pages 314-384
Bussery Chartois VI - pages 23-67
N° 45 - Résumé des directives.

SAMEDI 15

Session A,B,C : Estimation des valeurs, suite
Exercices : N° 46 - Boraria
N° 47 - Xxeland (problème)

LUNDI 17

Session A : Exercice Xxeland, suite
Exercice : N° 48 Xxeland (solution).

../..

Session B 1 : Analyse sociale

Note : N° 50. Helmers. Banques de développement et analyse coût-avantages.

Session B 2 : Méthode des Effets

Note : N° 49. Chervel - Evaluation des projets.

Session C : Synthèse

Note : N° 53 (transparents)

Exercice : N° 51 - Projet Lumen (problème)

MARDI 18

Session A : Exercice Lumen, suite.

Exercice : N° 52, Projet Lumen, solution.

SESSION A : 8.30 - 10.30
SESSION B : 10.45 - 12.15
SESSION C : 12.30 - 14.00

PROGRAMME DE MR. AQUEREBURT
ANALYSE TECHNIQUE - 18 AU 22 OCTOBRE 1983

MERCREDI 19

SESSIONS B - Choix du processus de production et technologie
NOTES Manuel ONUDI pages 105-131 - Aspects techniques du projet
N° 54 Aquereburu - Analyse technique
Bessery-Chartois III - Etapes techniques
N° 56 Puri - Aspects techniques de l'évaluation
N° 55 Pfefferman- Hommes et machines en Afrique

SESSION - Capacité de production
NOTES Manuel ONUDI - Pages 40-5
N° 60 Puri - Dimension et calendrier des projets
EXERCICE N° 57a - Exercice sur la dimension - Solution n° 57 b

JEUDI 20

SESSION A - Choix de l'équipement
SESSION B - Emplacement et site
NOTE Manuel ONUDI - Pages 88 - 104
EXERCICE N° 58a - Localisation actualisation - Solution n° 58b
SESSION C - Rôle des Banques de Développement
NOTE N° 73c Guetta - Promotion et innovation

VENDREDI 21

SESSION A - Calendrier et exécution

NOTE N° 60 (déjà distribué)

SESSION B - Iden

EXERCICE N° 59a Taille, croissance, actualisation - Solution n° 59b

SAMEDI 22

SESSION A - Problèmes techniques de fonctionnement - Approvisionnement et Stocks

NOTES Manuel ONUDI - Pages 132 - 150 (Organisation de l'usine et frais généraux)

N° 61 Puri - Matières premières pour l'industrie et leurs effets sur la situation et estimation des projets

N° 62 Burnett - Vérification préliminaire des coûts de fabrication

EXERCICE (Facultatif) N° 63 Evaluation des frais d'exploitation - solution n° 64

SESSION B - Main d'œuvre et Formation - Synthèse de l'analyse technique

SESSION C - Analyse de marché - présentation générale

NOTES Manuel ONUDI - Pages 40-75 (capacité du marché et de l'usine)

N° 65 Aquereburu - Analyse du marché

N° 66 Stratégies et tactiques des marketing.

Session A : 8.30 - 10.30
Session B : 10.45 - 12.15
Session C : 12.30 - 14.00

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION
ET LE SUIVI DES PROJETS

PROGRAMME DE MR. ADJAVON ET DE MR. ALLAIS

ANALYSE DE MARCHÉ
PROMOTION ET GESTION DES PME
24 AU 29 OCTOBRE 1983

LUNDI 24

Session A : Analyse de marché

Notes : N° 65. Aquereburu. Analyse du marché (déjà distribué)
N° 66. Stratégies et tactiques du marketing (déjà distribué)
N° 67. Allais. Etude de marché

Sessions B et C : Termes de référence d'une étude de marché

Exercice : N° 68 a. Etude du cas "Abrevoir" (jeu de rôle)

MARDI 25

Session A : Politique de promotion des PME

Note : N° 72 a. Allais. La PME. Importance et problèmes

Exercice : N° 68 b. Cas République MAWU

..//..

Sessions B et C: Structures de promotion des PME

Note : N° 73 a. Latortue : Coopération entre institutions de financement du développement et les institutions publiques de promotion des entreprises nationales.

Exercice : N° 72 b. Etude du cas "République GUERENKOU".

MERCREDI 26

Session A : Assistance à l'étude de faisabilité

Notes : Manuel ONUDI
N° 72 c. Allais. Guide de rédaction d'une étude de faisabilité

Session B : Assistance à la réalisation d'un projet

Notes : N° 74 b. Allais. La collaboration avec les entrepreneurs lors de la réalisation d'un projet

N° 84. Négociations. Exemples de contrats.

N° 74 a. Muller. L'assistance aux PME dans les pays du Conseil de l'Entente.

N° 75. Allais. Assistance à la réalisation d'un projet

JEUDI 27

Sessions A, B : Supervision des projets

Notes : N° 76. Objectif et importance de la supervision

N° 77. Règles de supervision des projets

N° 78. Contenu d'un rapport de supervision d'une institution financière de développement

N° 79. Somali. Suivi des projets et management des banques de développement

N° 80. Rondinelli. Raisons de l'échec des projets de développement

N° 81. Banque Ivoirienne de Développement Industriel (BIDI). Convention d'ouverture de crédit.

N° 82. BIDI. Conditions générales applicables aux crédits.

Session C : Assistance à la gestion : Diagnostic

Note : N° 74 c. Allais.: Le diagnostic d'entreprise

VENDREDI 28

Sessions A et B : Diagnostic : Application

Exercice : N° 69. Etude du cas "Les femmes associées de Doodi"

SAMEDI 29

Sessions A et B: Suivi de la gestion courante de la PME

Session C : Les qualités du conseiller d'entreprise

Note : N° 83. Lafontue. Le métier de conseiller d'entreprise.

Session A : 8.30 - 10.30
Session B : 10.45 - 12.15
Session C : 12.30 - 14.00

PROGRAMME DE LA SEMAINE DU WORKSHOP
31 OCTOBRE AU 5 NOVEMBRE

LUNDI 31, MARDI 1er, MERCREDI 2, JEUDI 3

Workshop.

VENDREDI 4

Session A

Présentation par le groupe III.

Session B

Evaluation du séminaire.

SAMEDI 5

De 8.30 à 11.30

Présentation par les groupes I, II, IV.

12.00

Cérémonie de clôture. Distribution des certificats.

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

CONAKRY - 3 OCTOBRE-5 NOVEMBRE 1983

Liste des animateurs

Analyse financière:	1. Mr Hounouvi, Directeur Financier de la BOAD, Lomé, Togo	3 - 10 octobre
	2. Mr Mbaye, Banque Africaine de Développement, Abidjan, Côte d'Ivoire	10 - 15 octobre
Analyse économique:	Mr Nespoulous-Neuville, Directeur du Séminaire	14 - 18 octobre
Analyse technique:	Mr Aquereburu, Directeur du Cabinet d'Etudes et de Recherches pour le Développement, Dakar, Sénégal	18 - 22 octobre
Analyse de marché:	1. Mr Aquereburu (ci-dessus)	22 octobre
	2. Mr Adjavon, Centre Africain et Mauricien de Perfectionnement des Cadres (CAMPC), Abidjan, Côte d'Ivoire	24 octobre
Promotion et Gestion des PME	1. Mr Adjavon (ci-dessus)	24 - 29 octobre
	2. Mr Allais, Centre d'Assistance et de Promotion de l'Entreprise Nationale (CAPEN), Abidjan, Côte d'Ivoire	24 - 29 octobre
Workshop et Evaluation	Dr Kulczycki, Section des Etudes de Faisabilité, UNIDO, Vienna	24 octobre - 5 novembre.

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

Liste des numéros des 101 notes et exercices distribués

- 1 à 9
- 10a, 10b, 10c, 10d
- 11 à 13
- 14a, 14b
- 15 à 18
- 20 à 56
- 57a, 57b
- 58a, 58b
- 59a, 59b
- 60 à 65
- 66a, 66b, 66c
- 67
- 68a, 68b
- 69
- 72a, 72b, 72c
- 73a, 73b, 73c
- 74a, 74b, 74c
- 75 à 89.

Il n'y a pas de numéros 19, 70, 71.

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PROJETS

CONAKRY : 3 OCTOBRE - 5 NOVEMBRE 1983

Matériel Pédagogique

I. OUVRAGES

ONUDI : Manuel de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle

- A. Bussery, B. Chartois : Analyse et Evaluation des Projets d'Investissements.
- Tome III : Les Etudes Techniques, l'Estimation des Coûts et la Construction de Variantes.
- Tome IV : Problèmes Financiers au Niveau de l'Entreprise.
- Tome VI : Analyse Economique des Projets.

J. Price Gittinger : Analyse Economique des Projets Agricoles. Edition revue et corrigée. Traduction en Français non encore publiée.

Les quatre extraits suivants sont donnés comme notes :

Note N° 1 . Pages 29 à 64. Aspects de la préparation et de l'analyse du projet ; cycle du projet.

Note N° 11. Pages 264-294. Analyse financière.

Note N° 23. Pages 398-455. Comparaison des coûts et avantages.

Note N° 44. Pages 314-354. Détermination des valeurs économiques.

J. Price Gittinger : Tables d'intérêts composés et d'actualisation

II. Notes et Exercices

A. Contenu de l'Evaluation et Cycle du Projet (3 sessions)

- N°
- ONUDI. Manuel, pages 1-37.
 - 1 Gittinger, p. 29-64. Aspects de la préparation et de l'analyse de projet ; cycle du projet.
 - 2 CN 314. Baum. Le cycle des projets.
 - 3 CN 446. Puri. Identification et préparation des projets.
 - 4 CN 63. Elz. Elaboration et conception des projets.
 - 5 King. Cas N° 28 : Chili, Papier.

B. Analyse financière (21 sessions)

N°

a) Interprétation des comptes financiers (2 sessions)

Notés

- 6 CN 455 (transparent). Huang-Williams. Comprendre les états financiers. Bussery-Charfois IV. Pages 4-28.
- 7 Banques Populaires. Comment surveiller la marche de votre entreprise.
- 70b Le fonds de roulement et la marge brute d'autofinancement
- 70c La situation réelle.
- 70d La valeur ajoutée.

Exercices

- 8-9 IE 5025. P 1 - S 1. Puri-Williams. Fabrique de conserves E.C.W. Etablissement des états financiers.
- 90a Chartois. Comparaison de bilans et de comptes de résultat.

b) Ratios (3 sessions)

Notés

- 71 Gittinger. Pages 264-294.
- 72 CN 30. Koper. Analyse des ratios financiers. Bussery-Charfois IV, pages 52-55.

- 14b Documents de synthèse : l'analyse par les ratios.
15 CN 525 (transparents). Williams. Analyse par les ratios.

Exercices

Annexe D du CN 38.

- 13-14a F 4005 D-S. Comparaison de comptes et calculs de ratios.

c) Prévisions financières (3 sessions)

N°

Notes

- 16 CN 522 (transparents). Williams. Projections financières.

Exercices

Exercices du CN 522.

- 17-18 I E 5025 P 11-S 11. Puri-Williams. E.CW. Projections financières.
20-21-22 I E 5022 -P-SA₁-SA₂. Puri-Williams. Les tissages du Sahara.

d) Dimension temporelle de l'argent (3 sessions)

Notes

- 23 Gittinger, pages 398-455.
24 CN 879 F. Malone-Ringskog. Techniques de calcul d'intérêts composés et d'actualisation.

Exercices

- 25-26 TE 7066 P-S. Actualisation.

e) Coût-bénéfice et rentabilité (4 sessions)

Notes

- 27 CN 404. Ianson-Scribner-Burnett. Les divers tests utilisés pour évaluer les investissements.
29 CN 405. Huang. Analyse des investissements par des méthodes d'actualisation.

41 CN 529. Utilisation de calculateur.

Exercices

- 28 Chartois. Exemples de calculs de différents critères de choix.
- 30-31 F 4009-D-S. Projet Fer.
- 42 IE 5022-S-C. Williams. Les tissages du Sahara. TIR financier

f) Coût d'investissement (1 session)

Note

- 32 CN 424. Srinivasan. Fletcher. Analyse du coût des biens d'équipement.

Exercice

BC 567 P-S. Annexe à CN 424.

g) Coût d'exploitation et fonds de roulement (1 session)

N°

Notes

- 33 CN 423. Srinivasan. Fletcher. Analyse des coûts de fabrication.
- 34 CN 499 (transparente). Williams. Fonds de roulement.
- 35 CN 425 Fonds de roulement.

h) Schémas de financement (1 session)

Note

Bussery-Chartois IV, pages 80-91.

Exercice

- 36 IF 402-D. Plans d'investissement et de financement.

i) Seuil de rentabilité (2 sessions)

Notes

Bussery-Charvais IV, pages 56-56.

- 37 CN 473. Pri. Lanson-Scribner. Analyse du seuil de rentabilité.

Exercice

- 38 IE 5022 SB. Williams. Les tissages du Sahara. Seuil de rentabilité et de sensibilité.

j) Risque, sensibilité (1 session)

Note

- 39 CN 478. Shah. Analyse des états financiers : limitations et écueils.

Exercice

IE 5022 SB (en-dessous).

k) Inflation (1 session)

Note

- 40 CN 550. Mesponlou-Nerille. Effets de la dépréciation monétaire sur les taux de rentabilité dans l'évaluation des projets.

C. Analyse économique (9 sessions)

a) Objectifs (1 session)

- 43 (Transparents). Mesponlou-Nerille. Pourquoi ? Comment ?

b) Estimation des valeurs (5 sessions)

Notes

- 44 Gittinger, pages 314-324. Détermination des valeurs économiques.

Bussery-Charvais IV, pages 23-27.

- 45 Résumé des directives pour le calcul des TIR économiques des sous-projets de sociétés financières de développement.

Exercices

- 46 Helmers, pages 159-171. Boraria.
47-48 Nespoulous-Neuville. Usine de sacs de sisal en Xxeland.

c) Analyse sociale. Méthode des effets (1 session)

Notes

- 49 Chervel. Evaluation des projets par la méthode des effets.
50 Helmers. Banque de développement industriel et analyse coût-avantage du point de vue de la collectivité.

d) Récapitulation. Exercice (2 sessions)

- 51-52 Nespoulous-Neuville. Projet Lunen.
53 (Transparents). Nespoulous-Neuville. TRI. Calcul étape par étape.

D. Analyse technique (3 sessions)

Notes générales

OMUDI. Pages 105-131. Aspects techniques des projets.
Busserr-Chartois III. Les études techniques, l'estimation des coûts et la construction de variantes.

- 54 Aquereburu. Analyse technique.
55 Pfefferman. Mores et machines en Afrique.
56 Puri. Lamson-Scribner. Aspects techniques de l'évaluation.

a) Choix de technologie ; choix et acquisition de l'équipement (2 sessions)

- 57a-57b Aquereburu. Exercice. Comparaison du coût d'investissement de 2 unités.

b) Dimension et calendrier (1 session)

- ONUDI pages 40-75. Capacité du marché et de l'usine.
60 CN 472. Puri. Dimensionnement et calendrier des projets.
59a-59b Aquereburu. Exercice. Effet de taille, croissance du marché et actualisation.

c) Emplacement et site (1 session)

- ONUDI pages 88-104. Localisation et emplacement.
58a-58b Aquereburu. Exercice. Choix de l'implantation d'une cimenterie au Nord-Cameroun.

d) Problèmes d'exécution, matériaux, approvisionnements, stocks (2 sessions)

- ONUDI p. 76-87. Matériaux et facteurs de production.
61 CN 443. Puri. Lanson-Scribner. Matières premières pour l'industrie.

e) Problèmes techniques de fonctionnement, main d'oeuvre, formation (2 sessions)

- ONUDI p. 130-150. Organisation de l'usine et frais généraux.
62 CN 427. Barnett. Srinivasan. Vérification préliminaire des coûts de fabrication.
63-64 Exercice EC 565. S. Srinivasan. Fletcher. Projet XYZ d'huile de corail. Évaluation des frais d'exploitation.

E. Analyse de marché (4 sessions)

- ONUDI p. 40-75. Capacité du marché et de l'usine.
65-66a Aquereburu. Caractéristiques des marchés africains. Contenu d'une étude de marché.
66b Allais. Plan d'intervention (transparents).
66c Allais. Estimation de la demande par les statistiques de production et de commerce extérieur.
67 Allais. Étude de marché.
68a Adjayon. Étude de cas : AIRBORNER. Termes de référence d'une étude de marché.

F. Promotion et gestion des PME (13 sessions)

a) Politique et structures de promotion des PME (3 sessions)

- 72a Allais. La PME. Importance et problèmes.
- 68b Adjavon. Etude de cas : "Mise en place d'une politique de promotion des PME en République MAWU".
- 72b Adjavon. Etude de cas "République GUERENKOU. Le système de promotion des PME".
- 73a Letortue. Coopération entre institutions de financement du développement et les institutions publiques de promotion des entreprises nationales.

b) Assistance à l'étude de faisabilité et à la réalisation d'un projet (2 sessions)

Manuel ONUDI.

- 72c Allais. Guide de rédaction d'une étude de faisabilité.
- 73b La promotion de la petite et de la moyenne entreprise nationale en Côte d'Ivoire.
- 74a Muller. L'assistance aux PME dans les pays du Conseil de l'Entente.
- 74b Allais. La collaboration avec les entrepreneurs lors de la réalisation d'un projet.
- 75 *Assistance à la réalisation d'un projet*
- 84 Négociations. Tunisie. Exemples de contrats (transfert de technologie, Assistance commerciale, Assistance technique, Formation du personnel).

c) Objectifs et modalités de la supervision (2 sessions)

- 76 BIRD. Objectifs et importance de la supervision.
- 77 CN 458. Règles de supervision des projets.
- 78 BIRD. Contenu d'un rapport de supervision d'une institution financière de développement.
- 79 Sonali (Banque Ivoirienne de Développement Industriel). Suivi des projets et management des banques de développement.

- 80 Rondinelli. Raisons de l'échec des projets de développement.
- 81 BIDI. Convention d'ouverture de crédit.
- 82 BIDI. Conditions générales applicables aux crédits.

d) Assistance à la gestion. Diagnostic (3 sessions)

- 74c Allais. Le diagnostic d'entreprise.
- 69 Etude de cas : "Les femmes-associées de Doodi".

e) Suivi de la gestion courante de la PME (3 sessions)

- 83 Latortue. Le métier de conseiller d'entreprise.
- 85 BIRD. Evaluation rétrospective des opérations.

G. Banques de développement (1 session)

- 73c Guetta. Promotion et innovation.

E. Exercice de synthèse (2 sessions)

- 87 BC-556-P. Etude de cas d'un projet de transformation du bois en MANUGAZITA.

I. Workshop (12 sessions)

- 88-89 Cas de la petite entreprise gain'ferme Kaba Condé.

André Neuchamps-Neuville

FICHES D'EVALUATION - AGREGATION DES REPONSES

	Intéret					Difficulté					Présentation				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<u>Analyse Financière</u>															
1ère Partie (Mr. Hounouvi)															
- Interprétation des comptes financiers		1	13	10		1	8	14	1			4	9	11	
- Ratios		2	13	9		1	7	15	1			4	11	9	
- Prévisions financières		1	13	10		1	6	14	3			4	11	9	
- Dimension temporelle de l'argent		2	12	10		1	6	12	5			5	10	9	
- Rentabilité			14	10		1	6	15	2			1	4	9	10
			<u>6</u>	<u>65</u>	<u>49</u>		<u>5</u>	<u>33</u>	<u>70</u>	<u>12</u>		<u>1</u>	<u>21</u>	<u>50</u>	<u>48</u>
Total 1ère partie															
Note pondérée			<u>4.36</u>				<u>2.91</u>							<u>4.21</u>	
2ème Partie (Mr. Mbaye)															
- Coût d'investissement et coût d'exploitation		4	13	8		1	6	16	8			6	13	6	
- Schémas de financement		4	13	8			6	14	5			5	13	7	
- Seuil de rentabilité		4	11	10		1	10	13	1			5	12	8	
- Sensibilité		3	12	10			7	12	6			1	5	11	8
			<u>15</u>	<u>49</u>	<u>36</u>		<u>2</u>	<u>29</u>	<u>55</u>	<u>14</u>		<u>1</u>	<u>21</u>	<u>49</u>	<u>29</u>
Total 2ème partie															
Note pondérée			<u>4.21</u>				<u>2.81</u>							<u>4.06</u>	

FICHES D'EVALUATION - AGREGATION DES REPONSES

	<u>Intéret</u>					<u>Difficulté</u>					<u>Présentation</u>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(M. Nespoulous-Neuville)															
<u>Synthèse de l'analyse Financière</u>			3	14	7		9	8	7			4	15	5	
Note Pondérée		<u>4.2</u>					<u>2.92</u>					<u>4.04</u>			
<u>Analyse économique</u>			2	14	8		10	7	5	2		1	3	15	5
Note Pondérée		<u>4,25</u>					<u>2.96</u>					<u>4.0</u>			
<u>Analyse Technique (Mr. Aquereburu)</u>															
- Choix de technologie, Capacité de production		1	5	6	12		1	8	8	7		1	14	8	2
- Choix de l'équipement, Emplacement et site		1	5	6	12		1	8	9	6		1	14	7	2
- Calendrier et exécution, Problème technique de fonctionnement	1		6	5	12	1		7	9	7	1		13	7	2
Total	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>36</u>	<u>3</u>	<u>23</u>	<u>26</u>	<u>20</u>		<u>3</u>	<u>41</u>	<u>22</u>	<u>6</u>	
Note Pondérée		<u>4.17</u>					<u>2.83</u>					<u>3.43</u>			
<u>Promotion et Gestion des PME</u>															
- Politique et structure de promotion (Mr. Allais)	1		3	4	17		18	7				2	8	15	
- Assistance à l'étude et à la réalisation (Mr. Adjavon)		1	2	3	19	1		17	7			2	7	14	
- Supervision des projets (Mr. Allais)		1	2	4	18		18	7				2	8	15	
- Diagnostic (Mr. Adjavon)		1	1	4	19		18	7				4	6	15	
- Suivi de gestion courante (Mr. Allais)	1		1	4	19		18	7				3	7	19	
Total	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>9</u>	<u>19</u>	<u>92</u>	<u>1</u>	<u>89</u>	<u>35</u>							
Note Pondérée		<u>4.57</u>					<u>2.28</u>					Mr. Allais <u>4.51</u>			
												Mr. Adjavon <u>4.42</u>			

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION FINALE

2 Novembre 1983

Aux : Participants au Séminaire sur
l'Évaluation et le Suivi des Projets

De : A. NESTOULOUS-NEUVILLE et M. KILJOYOMI

Sujet : EVALUATION DU SÉMINAIRE

Ces fois au cours de ce séminaire, vous avez eu l'occasion de nous donner votre opinion sur différentes séances auxquelles vous avez participé et sur les matières qui étaient enseignées. Au cours de la séance d'évaluation du Vendredi 4 Novembre, il vous sera également donné d'évaluer l'ensemble du séminaire. L'objectif de cet exercice est de permettre aux organisateurs d'avoir votre point de vue sur ce qui a été fait au cours du séminaire et de leur permettre d'améliorer les séminaires futurs.

Le questionnaire est rédigé pour permettre de réaliser cet objectif. Nous cherchons à obtenir de vous, votre vue d'ensemble sur les objectifs, la structure, le contenu, le style et l'administration du séminaire tels qu'ils vous ont été présentés ; nous apprécierons par conséquent que chacun de vous prenne le temps nécessaire pour répondre soigneusement à ce questionnaire. Vos suggestions et critiques constructives seront hautement appréciées. Le questionnaire rempli ne doit pas être signé. Le questionnaire dûment rempli, doit être remis le Jeudi 3 Novembre.

Au cours de la session d'évaluation, nous discuterons les résultats. A cette occasion, n'hésitez pas à soulever tout autre aspect qui pourrait ne pas avoir été suffisamment couvert par le questionnaire ou que vous n'aimeriez pas mettre par écrit.

Merci de votre coopération.

I. OBJECTIFS DU SEMINAIRE

L'objectif fondamental du séminaire qui s'achève était
d'aider les participants à améliorer leur expertise en matière
d'évaluation et de suivi des projets, principalement de PME.

1.1.(a) A votre avis, cet objectif a-t-il été atteint ?

OUI

NON

1.1.(b) Commentaires

.....
.....
.....
.....

1.2.(a) L'objectif cité ci-haut était-il le meilleur à
assigner au séminaire auquel vous venez de participer ?

OUI

NON

1.2.(b) Commentaires

.....
.....
.....
.....

II. TECHNIQUES PRESENTÉES AU COURS DU SEMINAIRE

Dans le tableau ci-après il vous est demandé de donner
votre appréciation de certaines techniques qui ont été présen-
tées au cours du séminaire. Tout d'abord il vous est demandé
d'indiquer si ces techniques sont importantes dans la réali-
sation de votre travail habituel. Ensuite il vous est demandé
d'indiquer si oui ou non vous avez maîtrisé ces techniques.

REPARTITION DES SEANCES ENTRE MATIERES

Le tableau ci-après reprend les divers sujets qui ont été traités au cours du séminaire et le nombre de séances qui ont été attribuées à chacun. Il vous est demandé d'indiquer si le sujet traité est important pour votre travail habituel et d'évaluer le nombre de séances qui lui ont été allouées par rapport à la durée du séminaire.

SUJET	Nombre de séances allouées	Importance			Séances allouées par rapport à l'ensemble		
		Très important	Important	Peu important	Trop	Assez	Trop peu
1. Analyse financière	22 1/2						
2. Analyse économique	8 1/2						
3. Analyse technique	10						
4. Analyse du marché	3						
5. Promotion et gestion des PME	13						
6. Workshop	12						

IV. WORKSHOP

4.1.(a) En vue de l'application à une situation concrète des techniques que vous avez apprises au cours du séminaire aussi bien que sous l'angle de l'évaluation des projets, pouvez-vous indiquer si l'information fournie sur le projet était adéquate?

OUI

NON

4.1.(b) Commentaires

.....
.....
.....

4.2.(a) La visite de l'entreprise Kola Condé était-elle utile à l'exercice du workshop ?

OUI

NON

4.2.(b) Commentaires

.....
.....
.....
.....

4.3.(c) Le temps alloué à la préparation et à la rédaction de votre rapport était-il adéquat ?

OUI

NON

4.3.(b) Commentaires

.....
.....
.....

4.4(a) Le temps alloué à la présentation et à la discussion des apports est-il adéquat ?

OUI

NON

4.4.(b) Commentaires

.....
.....
.....

5.5. Dans quelle mesure, d'après vous le workshop a-t-il réalisé son objectif d'affermir chez les participants les techniques d'évaluation des projets apprises au cours du séminaire et d'améliorer leur capacité de jugement ?

.....
.....
.....

V. AUTRES ASPECTS

5.1.(a) Considérant le temps alloué à l'enseignement, aux exercices et études de cas, la discussion et échanges de vues en séances plénières, estimez-vous que chacun de ces trois aspects a reçu, trop, assez ou trop peu de temps par rapport aux objectifs du séminaire ?

A S P E C T	T E M P S A L L O U É		
	TROP	JUSTE ASSEZ	TROP PEU
Enseignement			
Exercices et études des cas			
Discussions			

5.1.(b) Commentaires

.....
.....
.....
.....

5.2. Desquels des sujets étudiés qui, quoique correctement couverts au point de vue temps alloué, ne vous seront que de peu ou d'aucune utilité ?

.....
.....
.....

5.3. Lesquels des sujets couverts vous ont semblé les plus utiles pour votre travail ?

.....
.....
.....

5.4. Quels sont les sujets qui n'ont pas été couverts au cours de ce séminaire que vous aimeriez voir introduits dans un séminaire qui poursuivrait les mêmes objectifs que celui auquel vous venez de participer ?

.....
.....
.....
.....

5.5. Les divers sujets discutés au cours de ce séminaire ont été présentés dans un certain ordre. Cet ordre séquentiel était-il logique ou auriez-vous souhaité que certains sujets soient placés plus tôt au début du séminaire que d'autres ?

.....
.....
.....

5.6. Considérant les présentations des conférenciers, les discussions en séances plénières, le travail individuel et le travail en groupe avec les autres participants au séminaire, laquelle de ces méthodes d'apprentissage vous a aidé à apprendre plus effectivement au cours du séminaire (ordonner en ordre croissant avec 1 indiquant la méthode qui vous a aidé le plus).

.....
.....
.....

- la négociation par les conférenciers
- les discussions en séances plénières
- le travail individuel
- le travail en groupe.

VI. EVALUATION GENERALE

6.1. Si vous considérez vos besoins personnels de formation, quels objectifs, croyez-vous, devraient être assignés à un séminaire tel que celui auquel vous avez le participant ?

.....

.....

.....

6.2. (a) En rétrospective, si au moment de votre demande de participation au séminaire vous aviez obtenu d'informations sur le contenu et la structure du séminaire qu'aujourd'hui, auriez-vous tout de même demandé de participer au séminaire ?

- OUI
- NON

6.2.(b) Commentaires

.....

.....

.....

6.3.(a) Recommanderiez-vous que vos subordonnés suivent un séminaire que celui-ci ?

- OUI
- NON

6.3.(b) Commentaires

.....

.....

.....

6.4.(a) Recommanderiez-vous que des personnes qui occupent une position comparable à la vôtre, participent à ce genre de séminaire ?

6.4.(b) Commentaires

.....
.....
.....

6.5.(a) Recommanderiez-vous que votre (vos) supérieur(s) participe(nt) à ce genre de séminaire ?

OUI

NON

6.5.(b) Commentaires

.....
.....
.....

6.6.(a) Le séminaire était-il

..... trop long ?

..... trop court ?

..... de durée suffisante ?

6.7. Avez-vous eu :

(a) à travailler plus dur que ce à quoi vous vous attendiez avant l'arrivée ?

(b) à travailler aussi dur que ce à quoi vous vous attendiez ?

6.8. (c) à travailler moins dur que ce à quoi vous vous attendiez ?

6.8. Dans l'espace ci-après, veuillez résumer tout autre commentaire et suggestion que vous jugez utile et qui peuvent aider à améliorer les futurs séminaires.

.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

VII. DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET MATERIELLES

7.1. Que pensez-vous de l'expérience des animateurs et de leur faculté de communication ?

.....
.....
.....
.....
.....

7.2. Dans l'espace ci-après, veuillez donner vos opinions et suggestions sur tout aspect de l'organisation administrative et matérielle que vous jugeriez utile.

.....
.....
.....
.....
.....

7.3. Autres aspects et suggestions

.....
.....
.....
.....
.....

EVALUATION DES TECHNIQUES

TECHNIQUES	Importance pour votre travail			Niveau de maîtrise à la fin du séminaire			Temps alloué		
	Peu important	Important	Très important	Me sens encore mal à l'aise	Me sens confortable	Me sens très à l'aise	Trop peu	Juste assez	Trop
1. Analyse financière, interprétation des comptes financiers, ratios, provisions financières	1	4	18	3	19	2	9	13	-
2. Actualisation, bénéfices actualisés, avantage/coût, taux interne de rentabilité	1	4	18	6	16	2	10	15	-
3. Point mort, sensibilité	2	7	15	4	17	3	10	14	1
4. Analyse du coût : coût des investissements, coût de fonctionnement	-	6	17	2	16	6	9	15	-
5. Analyse économique : Méthode des prix de référence	3	6	15	5	15	3	11	13	-
6. Méthode et techniques de supervision	2	9	13	3	17	4	7	17	-
TOTAL	9	36	96	23	100	20	56	87	1
%	6%	26%	68%	16%	70%	14%	39%	60%	1%

EVALUATION DES SUJETS

Annexe 9

S u j e t s	Nombre de sessions allouées	Importance			Séances allouées par rapport à l'ensemble		
		Peu important	Important	Très important	Trop peu	Juste assez	Trop
1. Analyse financière	22½	2	4	20	5	19	1
2. Analyse économique	8½	-	9	17	11	14	-
3. Analyse technique	10	5	6	15	10	13	2
4. Analyse de marché	3	2	4	20	8	17	-
5. Promotion et gestion des PME	13	3	5	18	9	16	-
6. Workshop	14	1	3	22	10	15	-
T o t a l		13	31	112	53	94	3
%		8%	20%	72%	35%	63%	2%

