



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

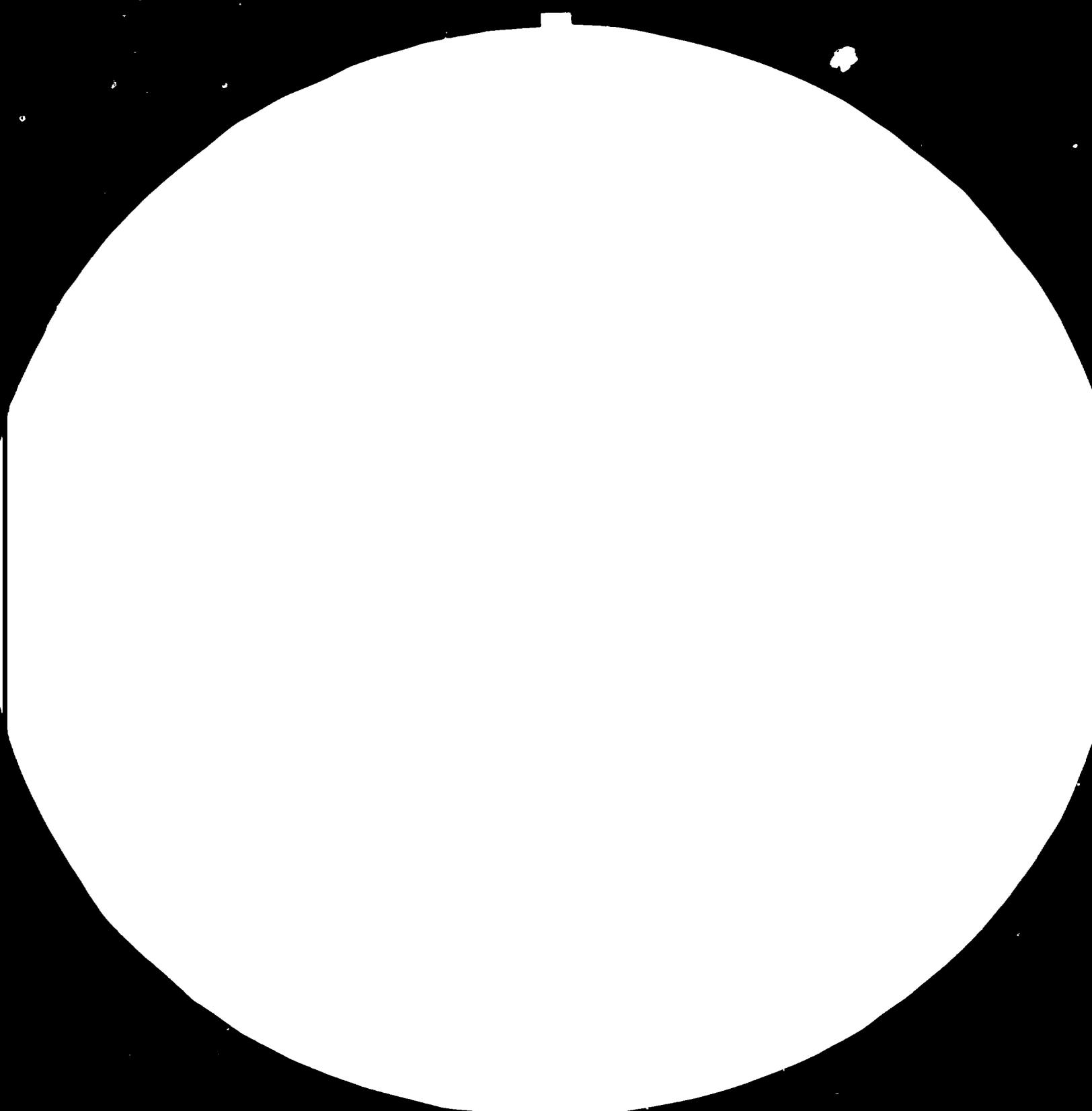
## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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





28



32



36



40



## MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS  
STANDARD REFERENCE MATERIAL NUMBER  
1963-A MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART (10X)

Projet UC/RAF/84/031

13534

RAPPORT DE LA MISSION

Togo. Seminaire sur l'evaluation des projets industriels  
effectuée à la Banque Ouest Africaine de  
Développement

Lomé, République du Togo

27 février - 4 mars 1984

Lech KUROWSKI  
Expert ONUDI

Lomé 4 mars 1984

received from M. Kulczucki

## 1. OBJECTIF DE LA MISSION

Animation d'un séminaire de formation sur l'évaluation des projets industriels organisé par la Banque Ouest Africaine de Développement d'une durée de cinq jours.

## 2. PREPARATION DU PROGRAMME

Le séminaire a été organisé par l'ONUDI et par la BOAD dans un délai très court (en tout cas de point de vue de l'expert). En absence de toutes les informations sur les besoins de la BOAD en ce qui concerne la formation de ses cadres et sur le nombre et la structure des participants du séminaire, j'ai eu à préparer un programme approximatif qui pourrait correspondre aux préoccupations des fonctionnaires de la Banque, intéressés à l'évaluation des projets.

La Banque qui finance les projets est intéressée dans la qualité et viabilité des projets qui sont ensuite exécutés (après la justification de leur rentabilité). En partant de cette constatation j'ai établi un programme pour 5 jours à 6 heures de classes par jour (Annex 1). Cette proposition de programme a été discutée avec les responsables de la Banque dès mon arrivée à Lomé, samedi le 25 janvier. C'est à ce moment-là que nous avons retenu avec M. Yameogho, Chef de la Division CDFR, chargé de l'expédition des affaires courantes au Secrétariat Général de la BOAD, le programme final du séminaire. La proposition générale a été approuvée avec tout de même une réduction de temps de travail (de lieu de 6 heures par jour prévues initialement à 4 heures, vu les activités courantes des fonctionnaires de la Banque.

## 3. PARTICIPANTS

En tout 28 participants ont été choisis parmi les fonctionnaires de la BOAD (Annexe 2). Tous étaient fonctionnaires de la Banque mais ils étaient de différentes nationalités et de différents services. Malgré ces origines différentes on pouvait constater une homogénéisation de niveau que représentaient les participants, surtout de ceux qui étaient chargés directement d'évaluation

des projets. Ce niveau était généralement supérieur aux niveaux moyens des cadres que j'ai pu constater lors des séminaires du même type ailleurs.

#### 4. ORGANISATION DU SEMINAIRE

La BOAD en organisant le séminaire d'une semaine seulement voulait l'avoir le plus pratique possible. Vu la contrainte de temps (5 jours x 4 heures) on n'a pas prévu ni des cérémonies d'ouverture ni de clôture. Le travail a pu donc commencer de 8 h. du matin le 27 février. Ce caractère de travail et l'approche engagée de la part de majorité des participants ont permis de faire le maximum possible lors de la semaine du 27 février au 2 mars. Chaque jour le travail commençait sous retard significatif (pas plus de 10 minutes) et se terminait vers midi. Même pendant la pause-café les discussions ne s'arrêtaient pas. Tous les services de la Banque, engagés dans l'organisation du séminaire (y compris le service d'accueil, chargé de toutes les formalités de séjour de l'expert) fonctionnaient sous reproche et ont contribué au travail fait pendant le séminaire.

#### 5. DEROULEMENT DU SEMINAIRE

Le séminaire se déroulait conformément au programme arrêté avec tout de même beaucoup de souplesse afin d'adapter la présentation aux besoins pratiques des participants. Chaque session se composait d'une partie-exposé et de la partie consacrée aux réponses-discussion. Les participants étaient invités à interrompre l'exposé pour demander plus de clarifications. Cette forme de dialogue n'a pas désorganisé le séminaire mais a permis un ajustement continu du programme détaillé aux intérêts et besoins de participants, surtout de ceux qui étaient déjà bien rodés dans les techniques de préparation et d'évaluation des projets. C'est ainsi la partie consacrée aux différents éléments critiques des projets industriels (ex. marché, calendrier de mise en oeuvre, fonds de roulement) a été prolongée d'une demi-matinée et la partie sur les méthodes d'actualisation raccourcie, car les participants semblaient bien connaître le sujet. Par contre l'utilisation des "Tables d'intérêts composés et d'actualisation" de la Banque Mondiale a suscité un intérêt.

La BOAD a préparé deux études des cas pour la discussion lors du séminaire. La première c'était le cas d'une usine des pesticides, la deuxième, celui d'extension d'une usine de savon. Le cas des pesticides était une très bonne illustration de différentes difficultés qu'on peut rencontrer pendant la préparation des études de faisabilité. Il était discuté dans certains détails on faisait plusieurs références à des solutions y adoptées. Vu la contrainte de temps on n'était pas en mesure d'étudier le deuxième cas choisi. On en a fait référence lors de l'analyse des ratios.

Les quatre premières journées étaient en principe consacrées aux différentes méthodes exposées dans le "Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle" de l'ONUDI. C'était une sorte de séminaire de recyclage théorique et pratique pour les participants déjà bien exposés aux études de faisabilité. La dernière journée a été consacrée à la présentation de l'évaluation de projets du point de vue de la collectivité donc un sujet relativement nouveau. L'idée de cette session était de faire l'introduction à une des "méthodes ONUDI" notamment celle qui est exposée dans le "Guide pratique pour l'évaluation des projets". Les questions posées par les participants témoignaient d'une bonne compréhension de sujet et permettent d'espérer que les participants seraient en mesure de continuer les études approfondies du "Guide pratique..." par eux même.

#### 6. REMARQUES

La discussion et les questions posées par les participants permettent de déceler des doutes éventuelles et des hésitations qu'ils peuvent avoir lors de l'évaluation des projets.

En tout je pense qu'ils connaissent bien les méthodes de calcul de la valeur actualisée et la partie de l'évaluation financière. Par contre il y avait beaucoup de questions relatives aux différents éléments de l'étude de faisabilité, leurs qualité et leurs préparation. Cette première analyse de l'étude du point de vue du contenu (qui n'est pas souvent complet) est une première évaluation permettant d'éliminer les projets basés sur les données d'une qualité douteuse. Cette analyse critique a d'ailleurs permis d'identifier les points faibles de l'étude de cas examiné.

Comme dans beaucoup de pays en développement on a pu constater l'importance mineure attachée au fonds de roulement. Egalement, comme dans tous les pays francophones, on constate beaucoup de discussions sur la forme du cash-flow présentée dans le "Manuel ..." de l'ONUDI.

#### 7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

On constate un grand intérêt porté aux problèmes de perfectionnement des cadres par la Présidence de la BOAD. Ce n'est pas seulement le fait d'organisation de ce séminaire mais aussi le fait que le Président de la BOAD, M. Baba-Moussa assistait lui-même à deux reprises aux débats et incitait les participants à faire tout leur possible pour bénéficier du séminaire.

Aménagement de temps était très réussi. Les débats durant les matinées et le travail à la Banque les après-midis assuraient une continuité de travail et peut servir de bon exemple pour la formation continue dans l'avenir sans perturber les activités statutaires.

Sujets éventuels pour la formation future dans le domaines de préparation et évaluation des projets (suggestion basée sur les débats) - préparation des études de faisabilité, évaluation des projets du point de vue de la collectivité, et application de l'ordinateur pour la préparation et l'analyse des projets (système basé sur méthodologie de l'ONUDI et élaboré par l'ONUDI (COMFAR).

#### 8. AUTRES SUGGESTIONS

Lors de mon séjour la BOAD j'ai pu constater que le service de documentation de la Banque n'a que très peu de publications de l'ONUDI. Il existe pourtant beaucoup de publications de l'ONUDI qui pourrait être d'une grande valeur pour ceux qui évaluent les projets (surtout des publications sur différentes industries, extraits des études de faisabilité, sources de financement des projets, institutions de crédit, etc.). Dans ce contexte l'ONUDI pourrait considérer la réponse favorable à la requête éventuelle de la BOAD de compléter le rayon des publications de l'ONUDI au service de documentation de la BOAD.

La BOAD pourrait analyser utilité de CONFAR comme util uniformisant l'approche aux différents projets et facilitant l'analyse financière. Comme le système lui-même, et le mini-ordinateur ne sont pas excessivement chers, cet investissement pourrait être rapidement rentabilisé.

La BOAD pourrait considérer une possibilité de continuer le perfectionnement de ces cadres dans le domaine des activités de pré-investissement en organisant des séminaires pareils sur les sujets spécialisés (analyse de marché, analyse coûts-bénéfices, exécution de projets, etc.).

SEMINAIRE SUR L'EVALUATION DES PROJETS INDUSTRIELS  
pour  
la Banque Ouest Africaine de Développement

Projet UC/BAF/84/001

Lomé, Togo

27 février - 2 mars 1984

	Lundi 27 février	Mardi 28 février	Mercredi 29 février	Jedi 1 mars	Vendredi 2 mars
	Cycle de développement du projet industriel (1 h) Etude de faisabilité (1 h)	Etablissement du cash-flow (1)	Actualisation et les techniques basées sur la valeur actualisée (2)	Méthodes d'analyse dans l'incertitude (1) Seuil de rentabilité	Evaluation des projets industriels du point de vue de la collectivité (1) (Méthode ONUDI)
	Evaluation des élé- ments critiques des études de faisabilité (marché, matières premières, Fonds de roule-	Etablissement du cash-flow (fin)  Actualisation et les techniques basées sur la valeur	Actualisation et les techniques basées sur la valeur actualisée (fin)  Analyse des ratios	Méthodes d'analyse dans l'incertitude (2)  Délai de récupération du capital  Analyse de probabilité	Evaluation des projets industriels du point de vue de la collectivité (2) (Méthode ONUDI)
	ment)	actualisée (1)	Analyse des ratios (fin)	Méthodes d'analyse dans l'incertitude (fin)  Analyse de sensibilité	Evaluation des proje- industriels du point de vue de la collect- vité (fin)  (Méthodes basées sur la valeur ajouté



# banque ouest africaine de développement

NOTE D'INFORMATION N° 005/SG/84

Il est porté à la connaissance du personnel cadre dont la liste est jointe, qu'un séminaire sur l'Evaluation des Projets Industriels se tiendra dans la salle de Conférence du niveau 0, du 27 février au 02 mars 1984 aux horaires ci-après :

- matin : de 08 h 00 à 12 h 00

Le séminaire sera animé par Monsieur LECH KUROWSKI, Expert de l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel (O N U D I).

Le respect strict de ces horaires est demandé à tous les participants.

Fait à Lomé, le 23 février 1984

Par délégation du Président,  
Le Chef de la Division CDFR,  
chargé de l'expédition des affaires  
courantes au Secrétariat Général

H. YAMEOCHO

- NB. : - une pause-café de 10 mn sera observée à 09h 50.  
- Les cours d'anglais du matin seront suspendus pendant la durée du séminaire.

LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE SUR  
L'EVALUATION DES PROJETS INDUSTRIELS  
( 27.02. AU 02.03.1984 )

---

Mm. Babacar FAYE	Mm. M'Baye THIAM
Dramane TRAORE	Aristide GBENOU
Ya KOIKOU	Hékou ADOUGBA
Rémy AKA KOUADIO	Ganda HASSANE
Falilou FASSASSI	Bernard ADIKPETO
Alhoussemi CONGO	Saidou BARRY
Omar FALL	Christian ADOVELANDE
Koami WOMAS	Justin HOUNTOMEY
Kalen GRUNITZKY	Mahamane GAOH
Pôbôzu TCHAMDJA	Barnabé Koyo KOYO
Hiera Robert GOSSE	Zacharie SOMBUGMA
Konzon LAMIZANA	Kossivi OSSEYI
Nicolas KOFFI	Mme. Odette NANGA
Komi DUYIBOE	Mlle. Ablaba AQUEREBURU

