



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

06563

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr.
RESTREINTE
UNIDO/IPPD.180
8 avril 1975
FRANCAIS

RAPPORT DE MISSION

SEMINAIRE SUR LA PREPARATION, L'EVALUATION
ET LA REALISATION DE PROJETS INDUSTRIELS ✓
TANANARIVE, MADAGASCAR, 13-31 JANVIER 1975

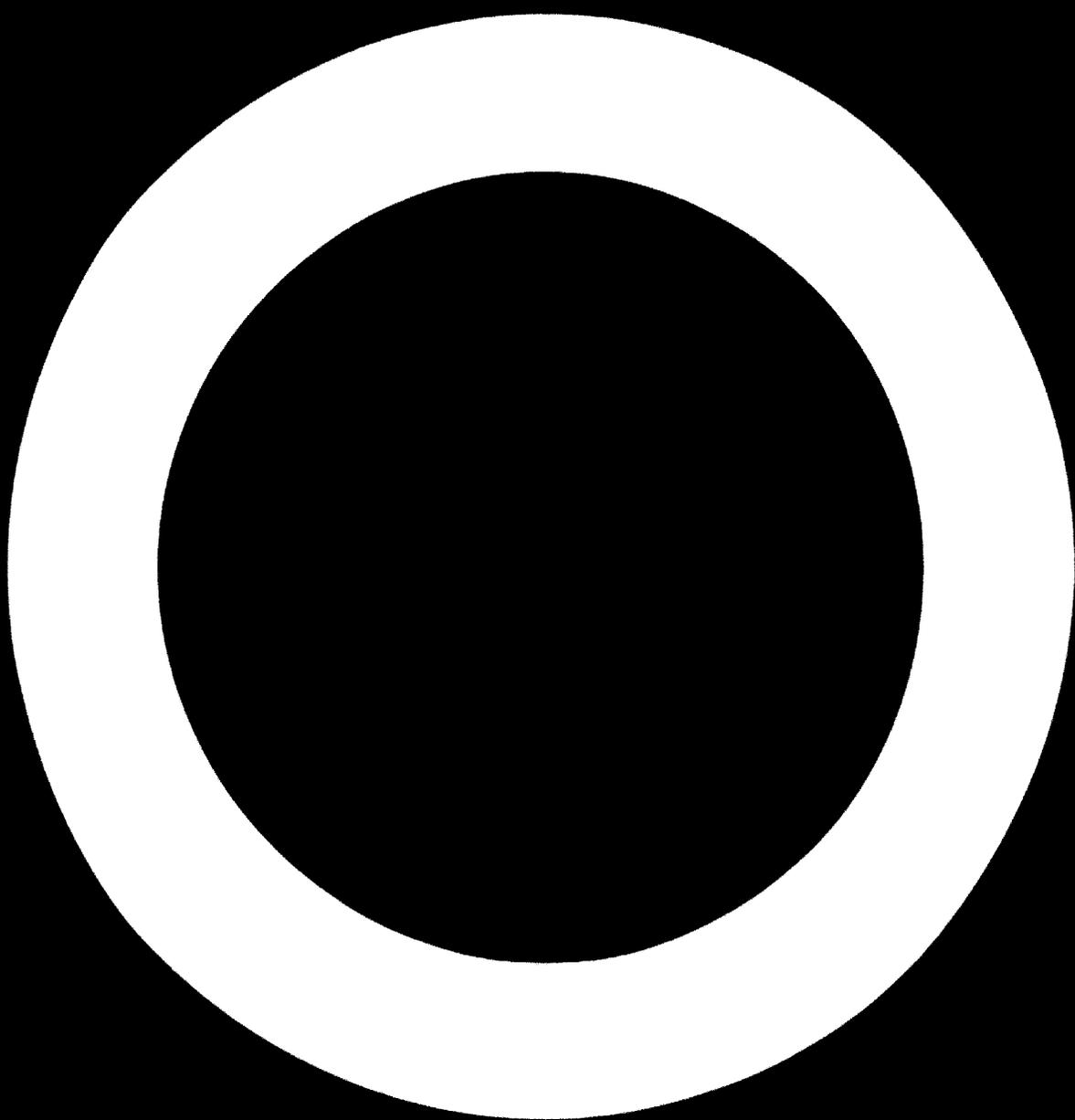
par

le Secrétariat de l'ONUDI

✓ Le présent document a été reproduit tel quel.

id.75-3277





INTRODUCTION

Pour accélérer la formation pratique et efficace des cadres malgaches, en matière de préparation, évaluation et exécution des projets industriels, le Gouvernement avait demandé à l'NUDI d'organiser un séminaire à Tananarive. Cette formation était destinée tant aux nouveaux cadres de la Direction du Plan et d'autres services gouvernementaux concernés, qu'aux anciens cadres, à titre de recyclage professionnel. Le séminaire fut préparé par l'NUDI qui en établit le programme de travail, fournit les services de deux économistes du siège (M. V. Behrens et J. Barnerias) et d'un expert sur place (I. G. Ozivis), définit les termes de référence du consultant (M. E. Olivier) et en assura le recrutement, afin de garantir une bonne animation du séminaire, ainsi qu'un excellent niveau technique. La Direction du Plan s'est chargée de toute la préparation matérielle du séminaire et de la sélection des participants malgaches. Le séminaire a compté 34 participants (v. liste en annexe).

1. Objectifs du séminaire

L'objectif primordial était la formation et le perfectionnement des cadres venant de la Direction du Plan, de la Banque Nationale Malgache de Développement, de la Banque Centrale, du B.D.P.S., de différents ministères, à savoir: l'Education Nationale, les Affaires Culturelles, l'Economie et les Finances, le Travail, les Affaires Etrangères, les Affaires Sociales, l'Aménagement du Territoire et le Développement Rural. Cet objectif a été atteint par un programme intensif de cours et d'exercices, pendant lesquels les méthodologies et techniques ont été présentées et discutées, en insistant sur les aspects pratiques.

2. Préparation du séminaire

La préparation du séminaire était la responsabilité de la Division des Politiques et de la Programmation Industrielles de l'NUDI. Les documents mis à la disposition des participants avaient été préparés par cette division ou par le consultant recruté pour le séminaire.

Pendant le séminaire les documents suivants ont été distribués aux participants:

- a) Programmation industrielle, monographie No. 17, NUDE (D/3 Rev.1)
- b) Checklists for Individual Studies and Planning Stages as used in Project Screening operation - (D/13/55/3)
- c) Extracts of Industrial Feasibility Studies - (D/16/52/2)
- d) Summary of the Profiles of Manufacturing Establishments, vol. III
- e) Directives pour l'évaluation des projets - (D/ST/4/2)
- f) Evaluation de la rentabilité économique des projets productifs dans les pays en voie de développement et Etude de cas (petite sidérurgie), par A. Bussery, Bulletin No. 19, Industrialisation et Productivité, (NUDE)
- g) Evaluation des projets par la méthode des effets et Etude de cas (complexe industriel de pêche), par E. Chervel, Bulletin No. 2, Industrialisation et Productivité, (NUDE)
- h) Etude de cas four électrique et laminoir
- i) Etude de cas fabrication de boîtes de conserves
- j) Problèmes souvent rencontrés dans la réalisation des projets industriels dans les pays en voie de développement, par M.D. Kilbridge, Bulletin No. 17, Industrialisation et Productivité, (NUDE)
- k) Construction d'ouvrages industriels, (NUDE) (PPD.173)
- l) Contract Planning and Organization, (D/117)
- m) Présentation de la méthode PERT, autocopie
- n) Guidelines for the formation of contractual agreements for industrial projects (NUDE) (PPD.88)
- o) Manuel pour l'utilisation des consultants dans les pays en voie de développement (D/3 Rev. 1)

3. Déroulement du séminaire

Le séminaire s'est déroulé du 13 au 31 janvier 1975, à Tananarive, dans une salle de la Direction du Plan. L'ouverture solennelle fut présidée par le Directeur du Plan, Madame Céline Rabevasaha, qui prit la parole pour accueillir les participants et pour souligner le désir du Gouvernement d'accélérer l'industrialisation du pays. Le Représentant Résident du PNUD, M. Wali Shah-Wali prit ensuite la parole pour transmettre les salutations du PNUD. Enfin, une allocution, au nom de l'NUDE, fut présentée par M. Werner Behrens, directeur du séminaire.

La séance de clôture eut lieu en présence de M. Jaeger, Directeur du Bureau Régional du PNUD pour l'Afrique Centrale et l'Océan Indien.

Le stage s'est déroulé à raison de deux séances de 1 heure 3/4 chaque matin (8.3 h.-12.3 h.), du lundi au vendredi, selon le programme de travail indiqué dans la section suivante. Les après-midi étaient réservés pour des consultations individuelles, ainsi que pour des exercices pratiques supplémentaires.

4. Programme de travail

Le séminaire avait pour objet de présenter les méthodes et techniques recommandées par l'NUDI pour la préparation, l'évaluation et l'exécution de projets industriels. La présentation de la méthode conçue par l'NUDI, pour l'évaluation socio-économique des projets industriels, a été particulièrement approfondie et a suscité beaucoup d'intérêt, mais les différentes étapes de la préparation des projets, de l'évaluation financière, ainsi que des problèmes relative à l'exécution des projets, furent aussi examinés et discutés avec attention pendant le séminaire.

Le programme, de 31 séances, était divisé en quatre parties: (1) préparation des projets, contenu des études de faisabilité et analyse financière (9 séances); (2) évaluation socio-économique, directives de l'NUDI, paramètres nationaux, méthodes des effets (10 séances); (3) réalisation des projets (7 séances); (4) études de cas (5 séances).

Lundi, le 13 janvier 1979

8.30 - 10.15

ouverture solennelle du séminaire par le Directeur du Plan, le Représentant Résident, et les fonctionnaires de l'NUDI. Présentation des participants.

10.45 - 12.30
(Séance No. 1)

Étapes de la préparation des projets
(I. Behrens)

- Identification des projets
- Étude de pré-faisabilité
- Étude de viabilité

Lundi, le 14 janvier

8.30 - 10.15
(Séance No. 2)

Tendance du marché (I. Behrens)

- Description de la demande actuelle
- Relation marché-production

(Mardi, 14.1, continuation)

11.45 - 12.30
(Séance No. 3)

Techniques de la prévision (I. Behrens)

- Evolution de la demande
- Projection du trend, utilisation des coefficients techniques, substitution aux importations et promotion des exportations, etc

15.00 - 17.00

Consultations aux Ministère du Plan, BDP, etc.

Mercredi, le 15 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 4)

Etude techno-économique (I. Ozivis)

- Description technique du projet
- Prévisions des coûts d'investissement et de production
- Valeur ajoutée
- Présentation des variantes
- Signification des composants techniques

11.45 - 12.30
(Séance No. 5)

Continuation

Judi, le 16 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 6)

Évaluation financière ou commerciale
(I. Behrens)

- Concepts de base

11.45 - 12.30
(Séance No. 7)

Critères simples (I. Behrens)

Vendredi, le 17 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 8)

Actualisation (I. Behrens)

- Méthodes et exercices
- Limites du critère du profit commercial

11.45 - 12.30
(Séance No. 9)

Continuation (I. Barnerias)

Lundi, le 20 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 10)

Introduction à l'évaluation socio-économique des projets industriels (I. Barnerias)

- Concept d'évaluation socio-économique.
- Tests du taux de conversion et de la protection effective. Passage de l'évaluation financière à l'évaluation socio-économique.
- Démonstration sur un exemple simple.

(Lundi, 20.1, continuation)

- 10.45 - 12.30
(Séance No. 11) Continuation de l'exemple chiffré et interprétation des résultats (V. Barnerias)
- 15.00 - 17.00
Consultations individuelles avec les participants

Mardi, le 21 janvier

- 8.30 - 10.15
(Séance No. 12) Directives pour l'évaluation des projets (V. Barnerias)
Principes généraux de la méthode
- 10.45 - 12.30
(Séance No. 13) Mesure des avantages et des coûts d'un projet (V. Barnerias)
- Définition des coûts et avantages
- Utilisation des prix de référence et des paramètres nationaux par l'évaluateur de projets.
- 15.00 - 17.00
Consultations individuelles avec les participants.

Mercredi, le 22 janvier

- 8.30 - 10.15
(Séance No. 14) Détermination des paramètres nationaux (V. Barnerias)
- Définition des paramètres
- Principes de leur calcul
- Règle du Plan
- 10.45 - 12.30
(Séance No. 15) Calcul des paramètres nationaux (V. Barnerias)
Exemple chiffré sur la valeur sociale de l'investissement
- 15.00 - 17.00
(Séance No. 16) Calcul des paramètres nationaux (V. Barnerias)
Exemple sur le taux de change

Jeudi, le 23 janvier

- 8.30 - 10.15
(Séance No. 17) Étude de cas: usine de pâte et de papier (V. Barnerias)
Calcul des coûts d'exploitation
- 10.45 - 12.30
(Séance No. 18) Étude de cas: suite (V. Barnerias et J. Barnerias)
Évaluation de l'avantage net

(Jeudi, le 23 1, continuation)

15.00 - 17.00
(Séance No. 19)

Synthèse des Directives de l'NUDC
(I. Barnerias)

Etude de cas fabrication de boîtes de conserves (I. Barnerias, I. Behrens)

Vendredi, le 24 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 20)

Etude de cas suite (I. Barnerias et I. Behrens)

Analyse de sensibilité et interprétation des résultats

11.45 - 12.30
(Séance No. 21)

Etude de cas suite (cash-flow)

Lundi, le 27 janvier

8.15 - 8.45

Etude de cas suite et fin

9.00 - 11.15
(Séance No. 22)

Expérience de la Roumanie en planification économique (I. Pakuraru, expert BIT)

11.45 - 11.53

Discussion

11.30 - 12.30
(Séance No. 23)

Comparaison des méthodes (I. Barnerias)

15.00 - 17.00
(Séance No. 24)

Méthode des effets (I. Barnerias)

Mardi, le 28 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 25)

Réalisation des projets (I. Olivier)

Contrats avec les firmes contractantes

11.45 - 12.30
(Séance No. 26)

Continuation

15.00 - 17.00

Consultations avec le Représentant Résident et le Directeur du Plan (I. Behrens)

Mercredi, le 29 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 27)

Achat de l'équipement (I. Olivier)

11.45 - 12.30
(Séance No. 28)

Contrôle de la construction (I. Olivier)

Méthode PERT

Judi, le 31 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 29)

Production d'essai (M. Livier)

11.45 - 12.30
(Séance No. 30)

Contrôle de la capacité (M. Livier et
M. Sivilis)

Vendredi, le 31 janvier

8.30 - 11.15
(Séance No. 31)

Contrôle de la qualité des produits et
de l'efficacité de l'usine (M. Livier)

Utilisation des consultants dans les pays
en voie de développement (M. Behrens)

11.45 - 12.30

Clôture du séminaire par le Directeur du
Plan, le Directeur du Bureau Régional du
PNUD pour l'Afrique Centrale et l'Océan
Indien, le représentant Résident et le
directeur du séminaire.

5. Evaluation du séminaire

L'intérêt suscité par le séminaire s'est marqué par la présence de personnalités de la Direction du Plan et de représentants du PNUD, à l'ouverture et à la clôture du séminaire. Le journal local "Matin" a déjà rapporté l'ouverture et la clôture du séminaire, et, entre-temps, le progrès de ses travaux. La radiodiffusion et la télévision nationales ont aussi diffusé des commentaires et des entrevues sur le séminaire.

La plupart des participants étaient assez bien préparés par leurs études antérieures ou par leur expérience professionnelle à tirer profit du programme de travail. Tous ont été sensibilisés à l'importance des différents sujets traités pendant le séminaire. Le programme a permis aux participants de se familiariser avec les techniques utilisées pour identifier les projets industriels, préparer les études de pré-investissement (contenant l'analyse des marchés et l'analyse techno-économique) et faire des évaluations financières en utilisant, soit des critères simples, soit l'actualisation du cash flow. Le séminaire a aussi souligné l'importance de l'évaluation des projets industriels du point de vue de la collectivité. Le programme a permis aux participants d'identifier et de circonscrire les difficultés rencontrées dans une telle évaluation, et leur a fait connaître les méthodes appropriées pour attaquer ces difficultés. Il semble que le séminaire ait bien atteint en ce domaine les objectifs assignés.

La présentation des problèmes liés à la réalisation des projets par un praticien a été beaucoup appréciée par les participants. Le Gouvernement avait en effet particulièrement souhaité que le séminaire traite ce sujet en vue de faciliter la réalisation dans les meilleurs délais de toute la gamme de projets actuellement considérés.

L'évaluation du séminaire, faite par les participants eux-mêmes, montre que le groupe a été satisfait de la répartition du temps entre les trois sujets traités. Comme organisateur du séminaire nous étions cependant conscient qu'un stage de trois semaines ne pouvait donner qu'une introduction à ces matières. Nous ne sommes donc pas surpris que certaines réponses aux questionnaires distribués après la clôture du séminaire, nous indiquent que des participants étaient d'avis que la présentation de la méthodologie ne laissait pas assez de temps pour les discussions. Le nombre de cas étudiés n'était pas assez d'après quelques autres séminaristes. Nous acceptons cette critique en remarquant que le séminaire était conçu pour 20 participants et qu'à cause de l'intérêt très vif manifesté par les différentes ministères 34 participants ont assisté au stage avec une assiduité à 100 % pendant toute la période. L'évaluation du séminaire montre qu'il y aurait intérêt, pour des stages à venir, à se limiter à un sujet à la fois et avec moins de participants. Ce point de vue a été aussi exprimé par nous dans notre adresse de clôture en indiquant que seulement une série de stage de formation pourrait garantir le perfectionnement des cadres malgaches. En principe l'ONUUDI est prête à organiser ces stages ainsi que ceux désirés par d'autres groupes comme les industriels des secteurs étatique et privé.

Les séminaristes ont exprimés leur désir d'obtenir des documents supplémentaires et, particulièrement en ce qui concerne le sujet d'évaluation socio-économique, plus simples.

En résumé on peut constater que le séminaire a été beaucoup apprécié par les participants, le Gouvernement et les représentants du FNUD. Le séminaire a été terminé par une réception donnée par le Directeur du Plan pour les participants, les représentants du FNUD et l'équipe des animateurs de l'ONUUDI.

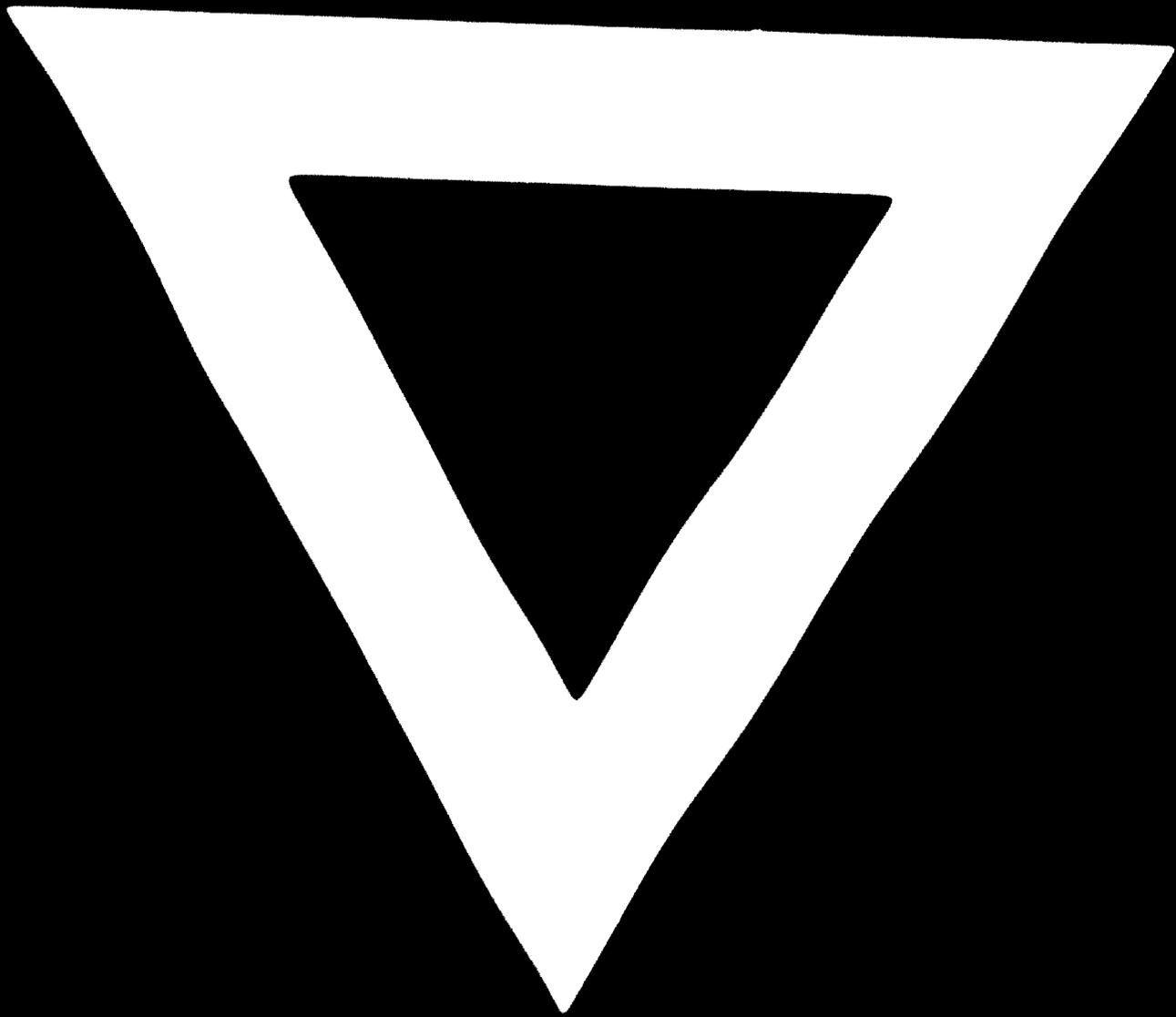
ANNEXE

Liste des participants

- Mme RALAINDIMBY Perlive, Chef du Département - Promotion au B.D.P.I.
- M. RATREMA Théophile, Chef du Service, Etudes de la Planification au Ministère de l'Education Nationale et des Affaires Culturelles (MENAC)
- M. RAKOTOARISOA Armand, Chef du Service de la Programmation, chargé des projets sociaux au MENAC
- M. RAKOTONDASATA Robert, Directeur du Crédit Industriel et Populaire à la Banque Nationale Malgache de Développement (BNM)
- M. RANAIVOSON André, Chargé de la Propriété Industrielle et de l'étude des projets industriels à la Direction de l'Industrie et de l'Artisanat, Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
- Mlle RAKOTOARIVO Suzette, Chargée des projets industriels et de l'évaluation des industries, Direction de l'Industrie et de l'Artisanat
- M. RAMAHEFA RAHARIMIANTRA, Direction du Commerce et des Prix
- M. RATSIMANDRESY Jacques, Ingénieur des Mines, Chef de la Division Etudes et Techniques au Service des Mines et des Hydrocarbures
- Mlle RAHAJARIVONY Louissette, Economiste, attachée à la Direction du Crédit de la Banque Centrale
- M. RAKOTONIRINA Raymond, Chargé des Informations Economiques et Commerciales, au Ministère des Affaires Etrangères
- M. RASANOELA Lue, Service Central de la Programmation de l'Aménagement, Ministère de l'Aménagement du Territoire (H.A.T.)
- M. RASOLOPONIRINA Joseph, Chef de la Division, Evaluation et Planification, Ministère des Affaires Sociales (M.A.S.)
- M. RALAHADY Jean-Marie, Ingénieur d'Elevage, Chef de la Division Agriculture à la Direction de l'Elevage
- M. RANDRIA Eugène, Ingénieur des Industries Agricoles et Alimentaire, Direction du Génie Rural
- M. RABEMANANJARA, Ingénieur d'Agriculture, Chef de Bureau d'Etudes, Direction de l'Agriculture
- M. RAKOTO Edmond, Chef de la Division Investissement à la Direction des Impôts (MEF)
- Mme RASAMUEL Zinah, Chef du Service de l'Emploi, Direction du Travail
- M. RAKOTO Noël, Directeur des Services du Travail, Ministère du Travail

Participants de la Direction du Plan

- M. D. RAKOTOMAVO, Chef du Service, Industrie
Mme HARIKANANA Solange, Chargée des Relations Internationales
M. RAMANANTSOA Victor, Chargé de la Planification Régionale du Sud
M. RAOBELINA Rivo, Chargé du Services Analyses Financières
M. RATRINOSOA Vincent, Chargé de l'Economie de l'Education
Mme RAKOTOMAVO Nasierivelo, Chargée de l'inventaire des ressources agricoles
M. RAKOTONIRINA Xavier, Chargé du Contrôle Régional
M. RAKOTO ANDRIANASOLO, Chargé du Contrôle Régional
M. RAKOTONDRAMANITRA Henri, Chargé du Budget d'Investissement
M. RAVELSON Modeste, Chargé du Développement Rural
M. ANDRIANANDROSO Denis, Chargé des Relations Bilatérales
M. RAMANANDRAIBE Davidson, Chargé des projets industriels
M. RABEMANAMBOLA Félix, Chargé des projets industriels
M. ANDRIAMBELOMIADANA Ronel, Chef du Service Commerce
Mme RAZAONIE Rolande, Chargée des bourses d'étude et de formation
M. RAKOTONANDRASANA Willy, Chargé des bourses
M. RAMAHANDRY Charles, Conseiller Technique



76.01.13