



**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)

21937

OGH copy 45p.

DIFFUSION RESTREINTE

ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

Projet MAG / 82 / 010

---

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DE MADAGASCAR

---

Rapport de la Mission d'évaluation \*

Etabli en coopération avec le Gouvernement Malagasy,  
le Programme des Nations Unies pour le Développement et  
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Membres de la Mission

Alain BERRANGER, Consultant extérieur pour le PNUD  
Dieudonné RAZANADRAKOTO, Consultant extérieur pour  
le Gouvernement Malagasy  
Patrik H. WILLOT, Consultant extérieur pour l'ONUDI

*A. Berranger* MAI 1990  
*Dieudonné Razanadrakoto*  
*P.H. Willet*

---

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle  
et ne donne que l'opinion indépendante des membres de la mission.

RESUME DE L'EVALUATION

Titre du Projet : ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

Numéro du Projet : MAG/82/010

<u>Agence d'exécution</u>	<u>Dernière révision Budget PNUD (US \$)</u>	<u>Date d'approbation du Projet</u>	<u>Date d'évaluation</u>
O N U D I	2.178.000	Juillet 1984	Mai 1990

<u>Organisation gouvernementale d'exécution</u>	<u>Dernière révision Contribution du gouvernement malgache (FMG)</u>	<u>Date de commencement du Projet</u>
Ministère de l'Economie et du Plan	335.000.000	Mars 1983

## I. OBJECTIFS DU PROJET ET OUTPUTS

1. Le renforcement de la capacité du Ministère de l'Economie et du Plan en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
2. La mise à la disposition du Ministère de l'Economie et du Plan des résultats et conclusions des études ainsi que des recommandations qui en découlent en vue de la préparation des décisions y relatives ;
3. La constitution d'une Banque de données (objectif additionnel-Revue Tripartite, août 1986).

## II. LE BUT DE LA MISSION D'EVALUATION

Faire l'évaluation finale du Projet en :

- analysant la formulation des objectifs, leur adéquation aux activités et aux résultats attendus du projet ;
- évaluant, d'une part, l'efficacité du Projet dans la réalisation des objectifs immédiats, et d'autre part, déterminant dans quelle mesure ceci a contribué à renforcer la capacité nationale dans le domaine des activités de pré-investissement ;
- identifiant les facteurs qui ont favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des objectifs à long terme et immédiats du Projet.

### III. CONCLUSIONS DE LA MISSION D'EVALUATION

En partant des objectifs du Projet et des résultats acquis, la Mission a constaté que :

- le Ministère de l'Economie et du Plan dispose maintenant de cadres qualifiés additionnels en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
- le Ministère de l'Economie et du Plan a disposé, sous des formes différentes tant dans la première phase que dans la deuxième phase, de conclusions et de recommandations concernant des projets industriels ;
- pour ce qui est de la constitution d'une banque de données (objectif additionnel, 1986), le Ministère de l'Economie et du Plan dispose maintenant d'un Centre de Documentation où la documentation "vive" est celle fournie à travers le Projet. Le Ministère de l'Economie et du Plan dispose également d'un laboratoire de langue avec équipement audio-visuel fournis à travers l'ONUDI. Par contre, la constitution de la banque de données proprement dite n'est pas réalisée à ce jour.

Du point de vue de son efficacité, le Projet a donc atteint ses objectifs de réalisation d'études, les a dépassés sur l'aspect formation et a échoué sur le volet banque de données et centre de documentation.

Le Projet prévu initialement pour 5 ans a duré 6 ans et 3 mois avec une contribution du gouvernement prévue initialement à 45,9 Millions de FMG et du PNUD à 1.850.000 US \$. Il s'est terminé, selon les budgets examinés par la mission, à environ 335,0 Millions de FMG et 2.178.000 US\$.

Du point de vue de l'efficacité du Projet :

- i) le secteur industriel n'a pas connu à date d'investissements suite aux études réalisées. Cependant des espoirs sont permis pour des investissements substantiels découlant des 3 dernières études ;
- ii) malgré de très bons résultats en formation des homologues, le coût en a été fort élevé ;
- iii) l'imputation des coûts du projet alloués à l'appui au CIDI n'étant pas disponible, la mission n'a pu évaluer l'efficacité de cet appui ; elle est de l'opinion toutefois qu'elle n'est probablement pas très élevée.

#### IV. RECOMMANDATIONS DE LA MISSION D'EVALUATION

1. Il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI de ne plus financer la réalisation d'études de faisabilité et de laisser aux promoteurs-investisseurs le soin de les réaliser à leur compte.

Justification : La réforme économique en cours.

2. Il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI de se concentrer sur une approche intersectorielle <sup>not clear</sup> et d'assurer la coordination des différents projets évalués par les ministères techniques compétents.

Justification : La nouvelle attribution du MEP dans la coordination économique et le fait que les dossiers d'agrément du Code des Investissements seront dorénavant évalués par les ministères techniques et le ministère des finances.

En conséquence de quoi, il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI :

3. De ne pas poursuivre une III<sup>e</sup> phase du Projet MAG/82/010 et de terminer la phase actuelle aussitôt que possible ;
4. D'insérer les cadres de la cellule MAG/82/010 dans une fonction permettant de capitaliser sur :
  - . leur formation d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
  - . leur formation de formateurs en élaboration et évaluation d'études.

Les modes de capitalisation de ces acquis doivent en tout état de cause assurer la bonne fin de l'encadrement des études en cours. Ils doivent également permettre au MEP de mieux assurer l'analyse et la cohérence de ses interventions inter-sectorielles. Dans le cadre des termes de référence et du temps imparti à la mission, celle-ci a seulement étudié les alternatives à partir du Programme-cadre, seul programme important d'appui du PNUD au MEP depuis la revue mi-parcours. Elles peuvent revêtir les formes suivantes :

- 4.A Fonctionnement comme cellule du Programme-cadre, attaché directement au Directeur Général du MEP.

Avantages :

- . solution immédiatement opérationnelle
- . maintient l'unité de la cellule.

Inconvénients :

- . formulation à court terme, à cause de la règle de durée maximale de 2 ans comme condition nécessaire d'accès au Programme-cadre ;
- . aucune aide disponible pour renforcer le CIDI.

## 4.B Fonctionnement comme cellule d'appui institutionnel à la Direction Générale du MEP, hors Programme-cadre.

Avantages :

- . permet de donner une assistance de durée supérieure à deux ans ;
- . permet au Directeur Général d'avoir un département spécifique hors de la cellule Programme-cadre ;
- . permet de dépasser le cadre du Programme-cadre notamment par l'adjonction des objectifs suivants :
  - de capitalisation en formation régionale (Faritany)
  - d'englober un sous-projet de dynamisation du CIDI
  - d'englober un fonds d'études ONUDI ;
- . pas d'interruption dans l'agence d'exécution.

Inconvénients :

- mobiliserait des ressources du CIP.

## 5. Dans le cas d'un engagement ferme du MEP de permettre une libre circulation de son fonds de documentation, il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI de donner un appui au CIDI pour :

- 1/ mener à bien l'objectif de constitution et fonctionnement d'une banque de données et étudier ses relations éventuelles avec le CIDST ;
- 2/ assurer la survie du CIDI ; *→ not a UNODI function*
- 3/ compléter la constitution d'un véritable centre de documentation fonctionnant assez efficacement pour rompre le manque de circulation de documents hors ONUDI.

## 6. Il est recommandé de poursuivre le renforcement de la compétence et l'utilisation accrue des bureaux d'études nationaux en utilisant à cette fin les compétences de la cellule MAG/82/010.

## 7. Il est recommandé de capitaliser sur la relation institutionnelle qui existe entre le MEP et l'ONUDI et de la continuer à travers un programme d'appui sous la forme jugée la plus appropriée par le MEP/PNUD/ONUDI.

V. MEMBRES DE LA MISSION

Alain BERRANGER, Consultant extérieur pour le PNUD  
 Dieudonné RAZANADRAKOTO, Consultant extérieur pour le Gouvernement  
 Malagasy  
 Patrik H. WILLOT, Consultant extérieur pour l'ONUDI

## PARTIE I : EVALUATION DU PROJET

A. FORMULATION DU PROJET1. Contexte du Projet1.1 Contexte socio-économique

La Charte de la Révolution Socialiste Malgache a posé en 1975 pour principe que la stratégie du développement prenne l'agriculture comme base et l'industrie comme moteur.

Cette stratégie de développement jusqu'en l'an 2000 distinguait trois phases. La première phase (1978-1984) devait voir la mise en place de l'industrie de base (y compris mines et énergie) comme la production de matières premières et des biens intermédiaires et l'élargissement de l'industrie de transformation des produits agricoles. La deuxième phase (1985-1992) devait voir la consolidation et l'extension de l'industrie de base pour l'approvisionnement sur place des autres secteurs en matières premières et biens intermédiaires, la mise en place des unités-clés de l'industrie lourde (biens d'investissement et d'équipement) et la diversification de l'industrie légère. La troisième phase (1993 à 2000) devait voir l'expansion et la croissance de l'économie, la diversification et la multiplication de la production des industries de base, l'extension de l'industrie lourde, la stimulation de l'industrie légère.

En outre, les points ci-après sont à relever dans le contexte socio-économique justifiant le projet à ses débuts:

- Nécessité d'une mobilisation efficace des ressources humaines, matérielles et financières à des fins productives pour la mise en oeuvre de tous les aspects de la politique d'ajustement structurel conformément aux priorités définies dans le plan de développement ;
- Inexistence de structure appropriée pour la conception et la formulation de petites et moyennes entreprises ;
- Compétences limitées des structures décentralisées en planification/programmation et promotion des projets ;
- Faiblesse de la capacité des services d'ingénierie et de conseil : il est nécessaire de relever le niveau des compétences locales, de les maintenir dans le pays et de les amener à favoriser le développement des petites et moyennes entreprises ;
- Inexistence d'une méthodologie d'évaluation adaptée à l'économie malgache ;
- Insuffisance et utilisation non optimale des fonds disponibles pour la réalisation des études et pour l'incitation aux projets d'investissement.

Nul doute qu'à l'origine le Projet constituait une réponse appropriée à la planification centralisée et à une stratégie d'investissements industriels publics.

Enfin, il faut noter les grands changements, intervenus depuis 1988-1989, dans l'orientation même de la politique globale, changements se traduisant par un revirement à partir d'une économie à planification centrale vers une économie libéralisée. L'Etat qui, en principe, n'est plus un investisseur a sorti un nouveau Code des Investissements pour favoriser la prise en main par les privés de l'appareil économique.

La République Démocratique de Madagascar ayant opté pour un changement du rôle de promotion des investissements de l'état vers le privé, le rôle de l'évaluation de projet change aussi quelque peu. Les nouveaux arrêtés du code des investissements prévoient le dépôt des dossiers d'investissement en un "guichet unique" interministeriel, ou les partenaires privés Malagasy seraient également représentés. La procédure d'évaluation des dossiers suppose que ce soit le Ministère de tutelle et le Ministère des Finances qui en soient véritablement en charge. Le risque commercial étant complètement laissé à l'investisseur, l'évaluation se passe dorénavant sur des critères majeurs dotés de poids quantifiés et différents par Ministère, publiés au journal officiel.

Tous les textes d'application des différents ministères n'étant pas encore publiés, on reprendra ici comme exemple les critères publiés pour le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines :

- 1) le contenu de valeur ajoutée;
- 2) le nombre d'emplois créés;
- 3) l'intégration des matières premières locales; et
- 4) le rapport investissement sur nombre d'emplois créés.

Des bonifications sont également attribuées compte tenu:

- du pourcentage d'exportations;
- du secteur d'activité; et
- du degré d'innovation du projet considéré.

Une nouvelle entité chargée de la promotion des investissements, orientés vers les exportations et "abrités" en zones franches, est à l'étude, et se rattacherait possiblement à la Primature.

Dans ces conditions, l'évaluation des projets change de rôle au sein de cellules d'évaluation telles que celle de Mag/82/010 ou celle de la S.E.R.D.I.

## 1.2 Contexte institutionnel

Il importait donc de former et perfectionner un certain nombre de fonctionnaires du Ministère de l'Economie et du Plan aux méthodes d'élaboration, d'évaluation et de financement des projets industriels.

A l'origine le projet était rattaché à la direction de la planification sectorielle, service de la planification des industries. Le Projet avait été rattaché à la Direction Générale du Plan, maintenant Ministère de l'Economie et du Plan, plutôt qu'au Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines. La planification était alors d'orientation centralisée, plutôt que décentralisée. L'ancienne Direction Générale du Plan ayant alors les pouvoirs de décision, le gouvernement malgache avait insisté que le Projet y soit rattaché.

## 1.3 Projets similaires concourants

A l'origine, très peu de projets similaires visaient les mêmes objectifs de développement industriel que Mag/82/010. Depuis lors, la réforme économique et l'ajustement structurel ont vu la création de nombreux projets d'appui macro-économique ayant une incidence sur l'industrie. A l'annexe VI, on trouve un inventaire des projets similaires concourants, avant et après la revue mi-parcours faite par le PNUD en coopération avec la DGP.

## 2. Descriptif du projet

### 2.1 Objectifs de développement

Les objectifs de développement sont clairement énoncés dans le document de projet :

- la mobilisation à des fins productives de ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre d'activités industrielles viables et d'intérêt économique, conformément aux priorités définies par le Plan National (1982-1987) puis (1986-1990) ;
- le renforcement de la capacité du Ministère de l'Economie et du Plan dans le domaine des activités de pré-investissements industriels.

## 2.2 Objectifs immédiats

Les objectifs immédiats du projet, également clairement énoncés dans le document de projet, étaient d'aider la Direction Générale du Plan, Ministère de l'Economie et du Plan, pour les choix et décisions à prendre dans les investissements du secteur industriel. Ils étaient donc :

1. Le renforcement de la capacité du Ministère de l'Economie et du Plan en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
2. La mise à la disposition du Ministère de l'Economie et du Plan des résultats et conclusions des études ainsi que des recommandations qui en découlent en vue de la préparation des décisions y relatives ;
3. La constitution d'une Banque de données (objectif additionnel-Revue Tripartite, août 1986).

Pour traduire ces objectifs sur le plan des activités opérationnelles, le document de projet avait prévu :

- en tant qu'activité de développement des institutions, la constitution d'une cellule chargée de la conduite des études de pré-investissement et d'évaluation de projets, ainsi que la mise en place d'un Centre d'Information et de Documentation Industrielle (CIDI) ;
- en tant qu'activité d'appui direct, la réalisation des études de pré-investissement.

Le nombre et la nature des études étaient parfaitement identifiés en annexe au document de projet, à la suite de l'étude générale sur le secteur industriel malgache qui avait été entreprise en 1982.

## 2.3. Bénéficiaires

Les bénéficiaires ne sont pas identifiés explicitement dans le document de projet initial. Ils peuvent être déduits comme étant :

1. les homologues de la DGP, de par leur formation ;
2. le Ministère dans sa capacité de mieux juger de l'opportunité financière et économique de nouvelles unités industrielles à capital d'état ; de mieux conduire l'engagement et le suivi de bureaux d'études ;
3. les participants tant internes au Ministère qu'externe de par l'organisation de séminaires et de voyages d'études ;
4. les utilisateurs du Centre d'Information et de Documentation Industrielle (à partir de 1986).
5. les bureaux d'études nationaux dans leur capacité de mieux réaliser des études industrielles.

#### 2.4. Plan de travail

Le document de projet original ne prévoit pas un plan de travail mais plutôt une procédure pour son élaboration. Cet important outil de travail n'a pas été utilisé, du moins formellement.

Un programme de travail formel ne prend forme qu'à partir de fin 1987 et est établi de manière de plus en plus précise jusqu'à ce jour.

Le descriptif du projet n'indiquait pas les moyens pour mesurer ou à tout le moins observer si les objectifs étaient réalisés et les produits obtenus.

### B. EXECUTION DU PROJET

#### 1. Activités et changements

Le Projet avait deux volets d'activités :

- développement des institutions
- appui direct.

Dans le volet Développement des institutions, les activités concernaient :

- i) la mise en place de la cellule d'évaluation des projets ;
- ii) la mise en place d'un Centre d'Information et de Documentation Industrielle (CIDI).

Dans le volet Appui direct, il s'agissait des études réalisées dans le cadre du Projet ; ces études sont celles réalisées par les membres de la Cellule (experts + homologues) et celles sous-traitées à des bureaux d'études internationaux ou locaux.

#### Développement des institutions

Les activités au titre du développement des institutions ont été :

- Mise en place de la Cellule des études de pré-investissements et d'évaluation de projets :

Recrutement du personnel : Directeur National du Projet, Conseillers Techniques Principaux (2), Conseillers expatriés (3), homologues nationaux (9 au total sont passés au Projet), personnel de support ;

Formation :

- . Formation à l'extérieur : huit homologues plus six autres cadres de la DGP et un cadre d'un bureau d'étude national ;
- . Voyage d'étude : trois membres de la cellule, huit cadres de la DGP et du MIEM ;
- . Séminaires organisés dans le cadre du Projet : dix ;
- . Formation sur le tas :
  - réalisation d'études proprement dites par les homologues : deux études
  - suivi des études sous-traitées aux bureaux d'études internationaux ou nationaux.
- Mise en place du Centre d'Information et de Documentation Industrielle (CIDI) :
  - . Utilisation de deux documentalistes du MEP à mi-temps
  - . Acquisition (achat ou don) : 1000 ouvrages
  - . Localisation du CIDI : dans le Centre de Documentation du MEP.

Appui direct

Les études réalisées dans le cadre du Projet ont été de deux formes : celles qui ont été sous-traitées à des bureaux d'études (expatriés ou nationaux) et celles réalisées par les experts de la cellule du Projet. Il faut aussi noter deux phases distinctes, la deuxième phase se distinguant par le fait que seules les études pouvant intéresser d'investisseurs identifiés étaient à réaliser.

- Etudes sous-traitées (13 au total)
  - . première phase : 8
  - . deuxième phase : 5
- Etudes effectuées par la cellule : 3.

## 2. Ressources et budgets

### 2.1 Historique

Le document de projet prévoyait à l'origine des apports du PNUD à hauteur de 1.850.000 US \$ et des apports de la RDM de 45.900.000 FMG.

En septembre 1984 (Révision "H"), afin de réaliser le programme spécial du gouvernement dans le domaine des études de branches et de préparation de projets, la RDM augmentait sa contribution de 289 million de FMG. Essentiellement la RDM budgétait 100.000.000 FMG pour les études de branches et 150.000.000 FMG pour les études de préparation de projets (ceci à la ligne budgétaire 20 - Etudes en sous-traitance).

En décembre 1984 (Révision "I"), 170.000 US \$ sont retranchés du budget des études en sous-traitance et alloués vers les frais de support, notamment matériel, missions et déplacements des experts.

En mai 1985 (Révision "J"), on note surtout l'arrivée de l'ingénieur industriel, une érosion continue du budget de sous-traitance et l'augmentation très importante des bourses individuelles.

En décembre 1985 (Révision "K"), on constate le prolongement de l'ingénieur industriel de 12 à 21.5 mois. Le budget de sous-traitance continue de baisser. Le budget voyages d'études continue d'augmenter.

En juin 1986 (Révision "L"), on anticipe le prolongement de l'ingénieur industriel à 32 mois, ce qui finalement ne se réalisera pas. Le budget des homologues grimpe substantiellement, y compris celui des bourses individuelles. On réduit le budget des missions et déplacements d'experts et le budget de sous-traitance dégringole. Le budget d'équipement est réajusté à la baisse.

En août 1986, en octobre 1986 et juin 1987, les révisions "M", "N" et "O" ne reflètent aucun changement substantiel des activités du Projet.

La révision "P" en avril 1988 reflète l'arrivée de l'analyste financier. Les consultants à court terme continuent d'augmenter, notamment pour les séminaires et les études. La sous-traitance continue d'évoluer systématiquement à la baisse. Le budget des homologues revient au niveau des prévisions budgétaires de fin 1985.

Révision "Q" - septembre 1988 : il n'y a aucune différence que la mission d'évaluation ait pu être notée entre les révisions budgétaires "P" et "Q", à l'exception d'un court document joint à la révision "Q" amendement le document de projet. Cette révision est surprenante, non par sa justification tout à fait valable, mais par les retards qu'elle indique. En effet, il a fallu attendre deux (2) ans pour coucher, au budget "P" d'avril 1988 et "Q" de septembre 1988, les incidences des conclusions et recommandations de la Revue Tripartite d'août 1986, alors que des révisions budgétaires se faisaient en octobre 1986 et en juin 1987.

En novembre 1988 (Révision "R"), on constate que l'utilisation des consultants internationaux à court terme continue de grimper. Le budget des homologues se stabilise à la baisse, reflétant la stabilisation de leur nombre à quatre (4) depuis avril 1988. Le budget des bourses individuelles est ramené à 150.000 US \$.

En novembre 1988 encore, suite à la Revue Tripartite d'octobre 1988, la révision "S" confirme l'augmentation de 220.000 US \$ de la ligne budgétaire "sous-traitance" et de 20.000 US \$ pour la formation. Le budget des consultants internationaux est ajusté à la baisse de 26.000 US \$.

En mai 1989 (Révision "T"), il faut noter le prolongement de l'analyste financier de 12 à 18.4 mois et l'augmentation des prestations de consultants à court terme. Malgré une augmentation récente de la sous-traitance suite à la Revue Tripartite de 1988, ce poste est ramené à la baisse par un montant de 106.000 US \$. Ceci est dû à l'engagement de consultants individuels détachés de leurs entreprises, plutôt que la passation directe de contrats avec elles.

En novembre 1989 (Révision "U"), l'analyste financier est prolongé à 20.4 mois, confirmant son rôle d'encadrement des homologues. L'engagement de consultants à court terme, totalisant maintenant 59.4 mois, est favorisé par rapport à la sous-traitance.

Les révisions "V" et "U" de février et avril 1990, concernent les prolongements successifs de l'analyste financier.

## 2.2 Evolution du profil du projet

Ligne budgétaire	Element de budget	Ressources et budgets (milliers de \$ E.U.) - PNUD												
		Mars 84	Dec 84	Mai 85	Dec.85	Juin 86	Rout 86	Oct.86	Avril 88	Nov 88	Nov.88	Mai 89	Avril 90	
		G	I	J	K	L	M	O	P	R	S	T	W	
11.01/02	Experts	0	0	79	146	222	222	197	247	246	289	294	341	
11.5	Consultants	346	312	305	295	313	334	312	344	379	353	397	571	
13	Personnel d'appuis	74	62	60	60	63	63	59	59	59	53	57	58	
15	Deplacement d'expert	37	50	46	46	36	36	30	34	34	32	51	39	
16	Missions	46	63	43	43	25	25	32	52	52	44	52	56	
17	Experts nationaux	99	99	88	88	115	119	112	91	83	81	82	72	
20	Contrats de soustrait	850	680	650	628	518	491	478	461	461	681	575	435	
31	Bourse individuelles	132	114	159	141	173	173	174	181	150	184	181	175	
32	Voyage d'etude	50	70	62	80	81	81	86	81	87	113	81	85	
33	Séminaire/formation durant formation	32	36	36	36	44	47	57	50	45	37	43	37	
40	Materiel	110	279	255	220	185	168	189	164	164	184	190	185	
50	Divers	74	85	66	66	75	89	124	85	89	88	96	105	
99	Total	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	2100	2100	2158	
		G	I	J	K	L	M	O	P	R	S	T	W	
11.01/02	Experts	0.00	0.00	4.27	7.89	12.00	12.00	10.65	13.35	13.30	13.76	14.00	15.80	
11.5	Consultants	18.70	16.86	16.49	15.95	16.92	18.05	16.86	18.59	20.49	16.81	18.90	26.46	
13	Personnel d'appuis	4.00	3.35	3.24	3.24	3.41	3.41	3.19	3.19	3.19	2.52	2.71	2.69	
15	Deplacement d'expert	2.00	2.70	2.49	2.49	1.95	1.95	1.62	1.84	1.84	1.52	2.43	1.81	
16	Missions	2.49	3.41	2.32	2.32	1.35	1.35	1.73	2.81	2.81	2.10	2.48	2.59	
17	Experts nationaux	5.35	5.35	4.76	4.76	6.22	6.43	6.05	4.92	4.49	3.86	3.90	3.34	
20	Contrats de soustrait	45.95	36.76	35.14	33.95	28.00	26.54	25.84	24.92	24.92	32.43	27.38	20.16	
31	Bourse individuelles	7.14	6.16	8.59	7.62	9.35	9.35	9.41	9.78	8.11	8.76	8.62	8.11	
32	Voyage d'etude	2.70	3.78	3.35	4.32	4.38	4.38	4.65	4.38	4.70	5.38	3.86	3.94	
33	Séminaire/formation durant formation	1.73	1.95	1.95	1.95	2.38	2.54	3.08	2.70	2.43	1.76	2.05	1.71	
40	Materiel	5.95	15.08	13.78	11.89	10.00	9.08	10.22	8.86	8.86	8.76	9.05	8.57	
50	Divers	4.00	4.59	3.57	3.57	4.05	4.81	6.70	4.59	4.81	4.19	4.57	4.87	
99	Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

12. bis

### 3. Qualité du suivi et de l'appui

#### 3.1 De la part du Gouvernement Malgache

On constate un suivi discret au cours de la Ière phase. Depuis le début de la IIème phase, l'implication du Directeur National du Projet est fortement pro-active et facilite l'insertion de la cellule au MEP.

#### 3.2 De la part de l'ONUDI

Le support de l'ONUDI s'est manifesté par :

- des visites en février 1987, mars 1988, octobre 1988 et août 1989 de l'Administration du Développement Industriel du Service des Etudes de Faisabilité du siège de l'ONUDI.

Ces visites ont permis une interaction plus fréquente entre la cellule MAG/82/010 et l'ONUDI étant donné le changement intervenu dans :

- 1) l'obligation d'avoir identifié un investisseur potentiel étranger avant de procéder à une étude d'opportunité ou de faisabilité ;
- 2) le fait de l'attribution à un bureau d'étude international les études nécessitant des contrats de plus de US \$ 40.000. Ces bureaux internationaux devant se mettre en rapport avec des bureaux d'études locaux pour sous-contracter les parties de l'étude pouvant se faire par ceux-ci.

Il est toutefois à noter que les copies de contrats passés entre l'ONUDI et ces bureaux internationaux sont irrégulièrement ou pas arrivés au bureau de représentation du PNUD, ni au Directeur National du Projet, ni au CTP. Ceci a eu pour conséquence un manque de contrôle au niveau de l'obligation contractuelle des bureaux d'études ou experts engagés de suivre les termes de référence. Un problème de genre administratif du service des contrats de l'ONUDI semble en être la cause.

Au niveau de l'envoi des experts ou consultants ONUDI, il est à noter :

- l'expérience insatisfaisante du séjour de l'expert ingénieur industriel, qui a toutefois résidé 24 mois au Projet ;
- l'appréciation très positive quant à l'encadrement des nombreux séminaires (COMFAR, Formation de Formateurs, Réalisation des Projets d'Investissement) ;
- l'attribution des études de faisabilité aux sociétés désirant investir à Madagascar :
  - . SOCOPA (Secteur Viande)
  - . Pêche et Froid (Pêche)
  - . BALDO (Mini-aciéries, commutateurs téléphoniques et câbles);
- la contribution très positive, tant au point de vue technique qu'au point de vue encadrement de formation de l'expert international analyste financier et de marché.

Le rôle "moteur" de l'ONUDI dans l'identification d'investisseurs potentiels (tant sur financement d'étude par l'ONUDI que sur d'autres sources) est à souligner.

### 3.3 De la part de la cellule MAG/82/010

Il faut noter un certain laxisme administratif dans la ponctualité des révisions budgétaires importantes, ainsi que l'insuffisance des commentaires les justifiant.

Il faut noter aussi l'absence de programmes de travail détaillés, ce qui n'a été corrigé que depuis 1988. Finalement l'absence de rapports d'activités est à noter jusqu'en 1987.

## C. RESULTATS DU PROJET

### 1. Produits obtenus

#### I. Développement des institutions

##### a) "Constitution d'une cellule pour la conduite des études de pré-investissement et l'évaluation des projets."

Au total 9 cadres, dont 3 femmes, ont travaillé en tant qu'homologues au Projet. De ces 9 cadres, 7 ont été pleinement actifs :

- 4 sont encore en fonction au Projet
- 1 a été recruté par une banque primaire
- 1 est devenu VNU à l'extérieur du pays
- 1 est décédé
- et 2 ne sont pas restés assez longtemps à la cellule.

Les quatre homologues encore au Projet, représentent une unité qui mériterait d'être maintenue, même si le Projet se termine.

#### i) Formation post-universitaire à l'extérieur

Huit homologues et six cadres ont bénéficié de 49 personnes-mois de perfectionnement auprès de centres de formation spécialisés en Europe et aux Etats-Unis. Le Projet a également permis à 14 personnes d'effectuer 14 voyages d'études reliés aux études en cours.

#### ii) Séminaires

Il y a eu un total de 10 séminaires ayant touché 214 participants pour un total de 3306 personnes-jours de perfectionnement, la liste étant reprise en annexe V.

### Les bénéficiaires

Les séminaires ont été organisés sur place, ce qui a permis d'en faire bénéficier le plus grand nombre de cadres nationaux nationaux possible : les homologues, des cadres du Ministère de l'Economie et du Plan et d'autres départements, des enseignants, des représentants des institutions bancaires et des organismes professionnels, et enfin des cadres des bureaux d'étude nationaux.

A l'occasion de chaque séminaire, les homologues ont collaboré à la phase préparatoire et à l'animation des séances de travail.

Le dernier séminaire a repris à l'intention des bureaux d'études nationaux, le thème d'un précédent séminaire sur la "Réalisation des Projets d'Investissement".

#### iii) Formation sur le tas

Les homologues contribuent de manière active et responsable à l'exécution des études. Les homologues ont effectué, en phase II, individuellement ou en équipe trois études : verrerie régionale, cimenterie régionale et pâte à papier.

Dans le cas des études sous-traitées, les homologues participent à l'élaboration des termes de référence, discutent avec les consultants de la méthodologie et du programme de leurs travaux, donnent leur avis sur les rapports et participent à l'évaluation desdits rapports avec la partie malgache.

#### b) "Mise en place d'un Centre d'Information et de Documentation Industrielle" (CIDI)

La première justification du CIDI était de fournir à la cellule du Projet les informations nécessaires à son fonctionnement. Le centre devait également pouvoir répondre aux besoins du Ministère de l'Economie et du Plan en informations industrielles et, à la fin du Projet, être intégré dans la structure du ministère. Enfin, le centre devait être organisé pour faire partie du système d'informations économiques du pays.

Le Projet a eu recours aux services d'un consultant, expert en information et informatique industrielles qui a effectué trois missions de 1985 à 1989.

En septembre 1989, le Projet aménage dans les locaux du nouveau bâtiment du Ministère de l'Economie et du Plan et le CIDI est ainsi intégré de fait au sein du service de documentation du ministère. A l'heure actuelle, on peut considérer que seule la partie ONUDI de ce centre de documentation est "vive". Les études récentes, rapports nouveaux et même publications telles que "Finances et Développement" sont gardés "confidentiels" et donc ne circulent pas, entraînant le vieillissement du fonds de documentation propre au Ministère.

Le Projet a contribué à la formation des deux documentalistes encore aujourd'hui affectées au CIDI, formation qui reste encore insuffisante pour assurer l'avenir du CIDI.

Les documentalistes du CIDI ont appris avec leurs collègues des autres centres malgaches (réseau Jacaranda) à travailler sur le logiciel TEXTO. En préconisant le choix du logiciel TEXTO, le consultant a élaboré au cours de sa dernière mission les structures opérationnelles du système informatisé de traitement des données documentaires.

Les résultats à date resteront minimes s'ils ne sont pas amplifiés par:

- une formation bibliothécaire économique ;
- l'utilisation dédiée au centre d'un micro-ordinateur ;
- le perfectionnement sur un logiciel spécialisé et adapté à la taille de ce centre, TEXTO et/ou autre.

Il serait utile d'étudier les avantages et inconvénients de son adhésion éventuelle au CIDST.

## II. Appui direct

Le Projet a fait exécuter, en sous-traitance, 13 études dont la liste figure en annexe IV. Il y a lieu de distinguer celles réalisées au cours de la première phase du Projet de celles réalisées à partir de 1987. Les études de la première phase ont été sous-traitées presque exclusivement à des bureaux d'étude nationaux, dans le double but de réaliser les études demandées et de les aider à acquérir une certaine expérience. Le choix des études avait été fixé par l'autorité ministérielle. Aucun investissement n'a suivi par manque de fonds publics.

La Revue Tripartite d'août 1986 a recommandé de ne retenir que les projets de réhabilitation ou ceux pour lesquels des promoteurs auront été identifiés. De plus, une barre a été fixée à US \$ 40.000 pour l'attribution d'études à des bureaux internationaux, ceux-ci devant sous-traiter certaines parties à des bureaux locaux. Les études dont le coût serait inférieur pourraient se faire par des bureaux locaux.

L'étude de pré-faisabilité sur les Câbles téléphoniques et Standards manuels a été lancée sur requête du Ministère des Postes et Télécommunications. Les conclusions sont très réservées pour la partie Câbles téléphoniques. Par contre, la partie Standards manuels s'annonce réalisable. Intéressé par une proposition de partenariat présentée par une firme italienne, le Ministère des Postes et Télécommunications vient d'entamer les négociations dans ce sens. La question d'utiliser une technologie dépassée pour un investissement industriel nouveau n'a pas été suffisamment étudiée par la cellule.

L'étude sur la réhabilitation des fonderies existantes a conclu sur un schéma réalisable. Les contacts pris par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines pour la mise en oeuvre de cette proposition n'ont pas encore eu d'effet.

L'étude d'opportunité d'une mini-acierie vient en complément de l'étude précédente. Les conclusions ne sont pas favorables.

La réalisation de l'étude d'opportunité pour un investissement dans le sous-secteur viande a été confiée à une firme ayant manifesté son intérêt d'investir. Le créneau d'intérêt étant déjà occupé, la partie malgache a demandé que d'autres possibilités d'investissement soient explorées. Entretemps, cette firme a acquis le droit d'exploiter l'abattoir de Mahajanga. Les termes de référence ne semblent pas avoir été respectés.

#### Pêcherie et conserverie de thon

La dernière étude porte sur la création d'une société malgache de pêche, de transformation, de commercialisation du thon et des autres poissons pélagiques. L'étude est exécutée par une firme intéressée à investir et déjà implantée à Madagascar avec la mise en place actuelle d'une conserverie de thon. Une campagne expérimentale de pêche est prévue pour confirmer la faisabilité prévue dans l'étude. Le financement de cette campagne est déjà acquis (hors ONUDI).

Il est à noter cependant que l'ébauche du rapport final de l'étude constate un taux de rendement peu élevé, une grosse immobilisation en capital et le peu de chance de réussite d'une chaîne du froid pour le poisson pélagique de peu de valeur. Le contrôle de l'étude dans le cadre des termes de référence n'a pas été fait pleinement et pourrait résulter en un conflit. Le partenariat avec les bureaux d'études nationaux ne s'est pas concrétisé de façon substantielle lors de l'exécution de ces 5 études.

En plus de ces études, l'équipe du Projet a entrepris elle-même la réalisation de trois études.

#### Verrerie régionale

Une première étude portant sur une unité de verrerie régionale a constaté l'insuffisance du marché. L'équipe a procédé, sur la demande du Ministère de l'Economie et du Plan, à l'évaluation d'un projet de réhabilitation soumis par la SOVEMA.

#### Cimenterie régionale

La deuxième étude concerne un projet de cimenterie régionale. Sur la base d'un premier rapport établi en 1987, mis à jour lors d'une mission d'étude et d'information effectuée en janvier 1989 dans plusieurs pays d'Europe et en Chine, l'équipe a élaboré un deuxième rapport qui a été présenté au Gouvernement en avril 1989.

Lors de sa réunion en novembre 1989, le Comité Régional de Coopération Industrielle (CRCI) de la Commission de l'Océan Indien (COI) a discuté de ce dernier rapport et décidé la création d'un sous-comité technique pour examiner les modalités de réalisation d'une étude de faisabilité. Une réunion régionale est prévue pour le mois de juin. L'absence d'un promoteur privé est à noter.

### Pâte à papier

Pour la troisième étude relative à une unité de fabrication de pâte à papier, les travaux ont été suspendus après l'analyse du marché national et des matières premières. Un promoteur extérieur est actuellement pressenti. L'alternative intermédiaire d'exporter dans un premier temps des copeaux seulement est à envisager.

## 2. Réalisation des objectifs immédiats

### Objectif 1

" Renforcement de la capacité de la Direction Générale du Plan en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels."

Les résultats atteints par le Projet ont dépassé largement cet objectif.

Les cadres affectés par le Ministère de l'Economie et du Plan à la cellule du Projet ont acquis, en plus du savoir-faire nécessaire pour prendre en charge l'élaboration et l'évaluation des études de faisabilité, la capacité de transmettre à d'autres leur connaissance des études de pré-investissement.

Le Ministère de l'Economie et du Plan peut donc tirer un double bénéfice des homologues formés dans le cadre du Projet : d'une part, la possibilité de mobiliser de nouvelles compétences pour l'exécution des études de pré-investissement ainsi que leur évaluation, et d'autre part le fait de disposer d'un noyau capable d'assurer la diffusion continue des connaissances auprès des autres cadres nationaux.

### Objectif 2

" Mise à la disposition de la Direction Générale du Plan des résultats et conclusions des études ainsi que des recommandations qui en découlent en vue de la préparation des décisions y relatives."

L'on a pu regretter, lors de la Revue Tripartite d'août 1986, que les études effectuées pendant la première phase du Projet n'aient pas été suivies de réalisations concrètes. Toutefois les conclusions de certaines études ont permis d'éviter au secteur parapublic malgache de se lancer alors dans des opérations d'investissement non viables.

Quant aux cinq projets étudiés au cours de la deuxième phase, trois sont en bonne voie de réalisation :

- il est maintenant acquis que l'exploitation de l'abattoir de Mahajanga et l'exportation de la viande produite seront assurées par le groupe SOCOPA en partenariat avec une société privée malgache ;
- les négociations viennent d'être entamées en vue de la délocalisation à Madagascar d'une usine italienne de fabrication de standards téléphoniques manuels ;
- la société Pêche et Froid envisage le lancement en 1991 d'une campagne expérimentale de pêche pour approvisionner la conserverie d'Antsiranana.

Pour ce qui est des études réalisées par l'équipe du Projet, l'on doit mentionner la nouvelle étape fixée pour le projet de Cimenterie régionale. Après avoir discuté du rapport sur l'étude d'opportunité élaborée par cette équipe, la Commission de l'Océan Indien (COI) a décidé de réunir une sous-commission régionale pour l'élaboration des termes de référence d'une étude de faisabilité.

La Direction Générale du Plan, devenue par la suite le Ministère de l'Economie et du Plan, a été le principal bénéficiaire de ces études. Ce qui répond à l'objectif assigné au Projet en matière d'appui direct. Mais d'autres départements concernés directement ou indirectement par le développement industriel ont pu également tirer profit des conclusions de ces études. La COI elle-même a pris en considération les recommandations de l'étude sur la Cimenterie régionale.

En fait, l'appui direct apporté par le Projet est allé au-delà de la mise à disposition des résultats d'étude. Grâce à l'expérience acquise par les homologues dans la préparation, la réalisation et le suivi des études, le Ministère de l'Economie et du Plan dispose en effet, à la fin du Projet, des compétences nécessaires pour continuer à assurer les mêmes services.

Au niveau des relations qui existent entre ladite cellule et le ministère technique compétent, il est à noter pour chaque projet discuté avec un promoteur-investisseur, l'existence de pre-réunions entre la cellule et le ministère. Les réunions finales sont alors présidées par le Directeur national du projet en présence des représentants de toute les parties concernées.

En ce qui concerne la place de la femme au niveau du projet, il convient de noter que sur les 9 homologues formés, il y a eu trois femmes dont deux qui sont encore en poste. Les formations extérieures pour le ministère ou pour les bureaux d'études n'ont pas été reprises par sexe.

### Objectif 3

"La constitution d'un Centre d'Informations et de Documentation Industrielle responsable d'un nouveau fonds de documentation et de la création d'une banque de données."

La mission constate que cet objectif n'est pas atteint, sauf pour le fonds de documentation fourni par l'ONUDI.

### 3. Réalisation des objectifs de développement

"Le projet a pour objectif de développement la mobilisation à des fins productives de ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre d'activités industrielles viables et d'intérêt économique. Le "problème" énoncé dans le document de projet est la nécessité de renforcement de la capacité nationale dans le domaine des activités de pré-investissement."

A ce niveau l'objectif de développement est rempli.

### 4. Effet imprévu

Aucun effet imprévu n'a été constaté par la mission d'évaluation.

### 5. Maintien des résultats obtenus

Le maintien des résultats obtenus du Projet dans les deux domaines qui constituent son champ d'activité : les études de pré-investissement et la formation pourront se faire dans les conditions suivantes:

#### 5.1 Etudes

- d'assurer le suivi des projets étudiés pour lesquels des développements sont prévus (passage à la phase faisabilité de l'étude sur la Cimenterie régionale, phase d'investissement dans le secteur viande, phase de négociations pour la fabrication de standards téléphoniques, examen du rapport final de l'étude sur la société de pêche et transformation des poissons de mer); et
- de poursuivre les actions engagées et qui n'ont pas pu être achevées (étude sur l'unité de fabrication de pâte à papier nécessitant une mission d'information à l'extérieur, réalisation d'un inventaire forestier préalable à l'étude sur une unité de tranchage de bois, étude d'une unité de verrerie régionale, étude de réhabilitation du secteur oléagineux).

## 5.2 Formation

Au stade actuel, il ne s'agit plus de continuer à apporter de nouvelles connaissances aux homologues du Projet, mais plutôt de mettre à profit l'expérience déjà acquise. Ainsi, les homologues pourraient constituer le noyau d'une équipe susceptible d'intervenir notamment dans les domaines de la formation des cadres, de l'évaluation des projets en vue de leur programmation et de l'élaboration de méthodes d'évaluation plus appropriées à Madagascar.

### 5.2.1 Rôle de formateurs

De par leur participation active à toutes les phases de réalisation des séminaires organisés dans le cadre du Projet, depuis la préparation logistique jusqu'à l'animation de séances, les homologues sont en mesure de diffuser auprès des cadres concernés les connaissances utiles en matière d'études de pré-investissement. Une telle intervention ne serait d'ailleurs que la continuation des actions déjà entreprises en direction des cadres du Ministère de l'Economie et du Plan et des bureaux d'étude. Le rôle de formateur doit être un rôle continu sous peine de perte de l'investissement initial.

### 5.2.2 Programmation des projets d'investissement

Pour valoriser les acquis en matière d'évaluation de projet, il faut dépasser le cadre de projets examinés individuellement pour considérer plutôt la cohérence au niveau d'un ensemble de projets. Pour bénéficier de l'apport des projets, il faut programmer ceux-ci de manière à les replacer dans le cadre général d'une liaisons inter-secteurs et inter-projets de façon à éviter l'émiettement désordonné des actions micro-économiques. Il est donc nécessaire de replacer ce projet dans une optique plus globale de programmation.

### 5.2.3 Méthodes d'évaluation de projets

Plusieurs méthodes d'évaluation ont été présentées et étudiées au cours des différents séminaires organisés par le Projet, plus particulièrement celle recommandée par l'ONUDI.

Il s'agit de trouver une solution au problème posé par la multiplicité des approches proposées et d'aboutir, autant que possible, à l'élaboration d'une méthodologie commune adaptée au contexte réel de l'économie nationale. L'élaboration d'un manuel pouvant être utilisé par tous les évaluateur sur la base de la réalité des conditions et choix économiques malagasy devrait être envisagée.

Dans le même ordre d'idée, une normalisation dans la présentation des projets proposés au Programme d'Investissements Publics permettrait d'appliquer plus efficacement des critères communs d'évaluation.

## 6. Mesures consécutives possibles

### 6.1 Les acquis du projet

Les acquis du projet, c'est-à-dire les retombées de nature suffisamment durable qu'elles survivent pleinement la fin du projet, sont les suivants :

i) Capacité d'évaluation et de formation en évaluation de projets industriels

Cinq (5) évaluateurs de projets industriels de haut niveau et capables d'agir également comme formateurs (quatre sont encore au projet au moment de cette évaluation et un est en fonction à la BFV).

ii) Un fonds de documentation ONUDI au CIDI

iii) Une relation institutionnelle entre le Plan et l'ONUDI

iv) Un laboratoire de langue

### 6.2 Les mesures consécutives possibles

Vu le peu de retombées depuis 1983 des études industrielles sous forme d'investissements réalisés et la récente libéralisation du Code des Investissements, il n'y a aucune justification à poursuivre ce volet du Projet dans sa forme actuelle. La mission est également de l'avis que les objectifs du volet de formation et de perfectionnement en évaluation de projets ont été dans l'ensemble atteints. Toutefois, le Centre d'Information et de Documentation Industrielle n'a pas profité vraiment du Projet et nécessite une assistance additionnelle pour vraiment répondre à sa mission.

Les acquis pourraient être capitalisés selon les axes suivants :

i) La mise en application des capacités d'évaluation des quatre (4) homologues pour évaluer les impacts de projets dans leur dimension intersectorielle, leurs retombées socio-économiques et leur contribution à l'ajustement structurel, ces études micro-économiques revenant désormais à l'investisseur-promoteur.

ii) La régionalisation/décentralisation de l'évaluation de projets (dans ses dimensions intersectorielles, retombées socio-économiques et contribution à l'ajustement structurel).

iii) La préparation et la diffusion d'un manuel de cycle des projets adapté aux réalités malgaches et intégré au cycle de programmation/budgétisation du gouvernement.

iv) La mise en application des capacités de formation des quatre (4) homologues dans la décentralisation au niveau Faritany et dans

- v) la formation et le perfectionnement de cadres malgaches en évaluation de projets.

La mission entrevoit deux formulations possibles :

- i) Programme d'appui institutionnel au MEP
- ii) Sous-Projets du Programme-cadre MAG/89/001.

## PARTIE II : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. CONCLUSIONS

En partant des objectifs du Projet et des résultats acquis, la Mission a constaté que :

- le Ministère de l'Economie et du Plan dispose maintenant de cadres qualifiés additionnels en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
- le Ministère de l'Economie et du Plan a disposé, sous des formes différentes tant dans la première phase que dans la deuxième phase, de conclusions et de recommandations concernant des projets industriels ;
- pour ce qui est de la constitution d'une banque de données (objectif additionnel, 1986), le Ministère de l'Economie et du Plan dispose maintenant d'un Centre de Documentation où la documentation "vive" est celle fournie à travers le Projet. Le Ministère de l'Economie et du Plan dispose également d'un laboratoire de langue avec équipement audio-visuel fournis à travers l'ONUDI. Par contre, la constitution de la banque de données proprement dite n'est pas réalisée à ce jour.

Du point de vue de son efficacité, le Projet a donc atteint ses objectifs de réalisation d'études, les a dépassés sur l'aspect formation et a échoué sur le volet banque de données et centre de documentation.

Le Projet prévu initialement pour 5 ans a duré 6 ans et 3 mois avec une contribution du gouvernement prévue initialement à 45,9 Millions de FMG et du PNUD à 1.850.000 US \$. Il s'est terminé, selon les budgets examinés par la mission, à environ 335,0 Millions de FMG et 2.178.000 US\$.

Du point de vue de l'efficacité du Projet :

- i) le secteur industriel n'a pas connu à date d'investissements suite aux études réalisées. Cependant des espoirs sont permis pour des investissements substantiels découlant des 3 dernières études ;
- ii) malgré de très bons résultats en formation des homologues, le coût en a été fort élevé ;
- iii) l'imputation des coûts du projet alloués à l'appui au CIDI n'étant pas disponible, la mission n'a pu évalué l'efficacité de cet appui ; elle est de l'opinion toutefois qu'elle n'est probablement pas très élevée.

C'est sur la base de ces considérations que nous émettons les recommandations suivantes.

## B. RECOMMANDATIONS

1. Il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI de ne plus financer la réalisation d'études de faisabilité et de laisser aux promoteurs-investisseurs le soin de les réaliser à leur compte.

Justification : La réforme économique en cours.

2. Il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI de se concentrer sur une approche intersectorielle et d'assurer la coordination des différents projets évalués par les ministères techniques compétents.

Justification : La nouvelle attribution du MEP dans la coordination économique et le fait que les dossiers d'agrément du Code des Investissements seront dorénavant évalués par les ministères techniques et le ministère des finances.

En conséquence de quoi, il est recommandé au MEP/PNUD/ONUDI :

3. De ne pas poursuivre une III<sup>e</sup> phase du Projet MAG/82/010 et de terminer la phase actuelle aussitôt que possible ;
4. D'insérer les cadres de la cellule MAG/82/010 dans une fonction permettant de capitaliser sur :
  - . leur formation d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
  - . leur formation de formateurs en élaboration et évaluation d'études.

Les modes de capitalisation de ces acquis doivent en tout état de cause assurer la bonne fin de l'encadrement des études en cours. Ils doivent également permettre au MEP de mieux assurer l'analyse et la cohérence de ses interventions inter-sectorielles. Dans le cadre des termes de référence et du temps imparti à la mission, celle-ci a seulement étudié les alternatives à partir du Programme-cadre, seul programme important d'appui du PNUD au MEP depuis la revue mi-parcours. Elles peuvent revêtir les formes suivantes :

- 4.A Fonctionnement comme cellule du Programme-cadre, attaché directement au Directeur Général du MEP.

Avantages :

- . solution immédiatement opérationnelle
- . maintient l'unité de la cellule.

Inconvénients :

- . formulation à court terme, à cause de la règle de durée maximale de 2 ans comme condition nécessaire d'accès au Programme-cadre ;
- . aucune aide disponible pour renforcer le CIDI.

## 4.B Fonctionnement comme cellule d'appui institutionnel à la Direction Générale du MEP, hors Programme-cadre.

Avantages :

- . permet de donner une assistance de durée supérieure à deux ans ;
- . permet au Directeur Général d'avoir un département spécifique hors de la cellule Programme-cadre ;
- . permet de dépasser le cadre du Programme-cadre notamment par l'adjonction des objectifs suivants :
  - de capitalisation en formation régionale (Faritany)
  - d'englober un sous-projet de dynamisation du CIDI
  - d'englober un fonds d'études ONUDI ;
- . pas d'interruption dans l'agence d'exécution.

Inconvénients :

- mobiliserait des ressources du CIP.

## 5. Dans le cas d'un engagement ferme du MEP de permettre une libre circulation de son fonds de documentation, il est recommandé au MEP/PNUD/ONUUDI de donner un appui au CIDI pour :

1/ mener à bien l'objectif de constitution et fonctionnement d'une d'une banque de données et étudier ses relations éventuelles avec le CIDST ;

2/ assurer la survie du CIDI ;

3/ compléter la constitution d'un véritable centre de documentation fonctionnant assez efficacement pour rompre le manque de circulation de documents hors ONUDI.

## 6. Il est recommandé de poursuivre le renforcement de la compétence et l'utilisation accrue des bureaux d'études nationaux en utilisant à cette fin les compétences de la cellule MAG/82/010.

## 7. Il est recommandé de capitaliser sur la relation institutionnelle qui existe entre le MEP et l'ONUUDI et de la continuer à travers un programme d'appui sous la forme jugée la plus appropriée par le MEP/PNUD/ONUUDI.

## A N N E X E I

### TERMES DE REFERENCE

pour une mission d'évaluation conjointe RDM/PNUD/ONUDI  
du projet MAG/82/010  
"Etudes de pré-investissement pour le développement industriel"

---

#### GENERALITES

Le projet MAG/82/010 a été approuvé en juillet 1984 afin de fournir à la Direction Générale du Plan (actuellement devenue le Ministère de l'Economie et du Plan) un appui direct à la préparation des études de pré-investissement, à l'appréciation des idées nouvelles de projets et à l'évaluation des projets et des études déjà effectuées ainsi qu'un financement de démarrage de ces activités.

Plus précisément, les objectifs immédiats du projet sont :

- le renforcement de la capacité de la Direction Générale du Plan en matière d'élaboration et d'évaluation d'études de faisabilité de projets industriels ;
- la mise à la disposition de la Direction Générale du Plan des résultats et conclusions des études ainsi que des recommandations qui en découlent en vue de la préparation des décisions y relatives.

Les activités du projet ont démarré en 1983 dans le cadre d'une assistance préparatoire. Le projet opérationnel a été approuvé en juillet 1984 avec un apport du PNUD de l'ordre de 1 850 000 dollars, mais qui s'élève actuellement à 2 169 000 dollars.

Le projet a été défini pour être exécuté en deux phases distinctes dont la phase I s'étale de mars 1983 à 1986 et la phase II de 1986 à 1987. Les activités et les modalités d'exécution de la phase II ont été précisées lors de la mission d'évaluation approfondie qui a eu lieu en mars 1986.

Les activités du projet ont porté sur :

- la mise en place d'une cellule des études de pré-investissement et d'évaluation de projet et d'un centre d'information industrielle ;
- la réalisation d'études de sous-secteurs et de pré-investissement ;
- la formation des homologues des cadres supérieurs de la Direction Générale du Plan ainsi que des cadres d'organismes publics, parapublics et de certains bureaux d'études.

Le projet viendra à terme en avril 1990. A ce stade, l'évaluation de ses objectifs, de ses résultats et de ses activités ainsi que des apports du projet et l'étude du contexte général dans lequel celui-ci s'inscrit revêt une importance particulière.

#### PORTEE DE L'EVALUATION

Les buts essentiels de l'évaluation consisteront à :

1. analyser la formulation des objectifs, leur adéquation aux activités et aux résultats attendus du projet ;
2. évaluer, d'une part, l'efficacité du projet dans la réalisation des objectifs immédiats, et d'autre part, déterminer dans quelle mesure ceci a contribué à renforcer la capacité nationale dans le domaine des activités de pré-investissement ;
3. identifier les facteurs qui ont favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des objectifs à long terme et immédiats du projet.

La mission aura la responsabilité d'établir son programme de travail ainsi que le plan détaillé de son rapport. Cependant, les travaux de la mission porteront également sur :

#### 4. Examen de la conception du projet

- 4.1. Revoir la structure du projet et sa logique inhérente. Vérifier si les objectifs et les résultats escomptés du projet sont clairement formulés dans le document de projet et si celui-ci permet de préciser comment et quand le projet aura atteint ses objectifs.
- 4.2. Revoir, par rapport à la situation socio-économique générale et à la stratégie de développement du gouvernement, la pertinence des objectifs à long et à court termes, et par voie de conséquence les activités entreprises et les résultats attendus.

#### 5. Etude des accomplissements et des apports du projet

- 5.1. Evaluer à quel degré le projet a contribué à renforcer la Direction Générale du Plan dans la préparation des études de pré-investissement, dans l'appréciation des nouvelles idées de projets, dans l'évaluation des projets et des études déjà effectuées.
- 5.2. Evaluer l'impact et la justification des apports du PNUD par rapport aux résultats obtenus par le projet :
  - le nombre des études réalisées
  - les décisions d'investissement qui ont découlé sur la base des études réalisées.

- 5.3. Evaluer l'impact global du projet en comparaison avec une hypothétique situation sans le projet.
- 5.4. Etudier les relations qui existent entre ladite cellule et le ministère technique chargé des projets industriels.
- 5.5. Etudier la place de la femme au niveau du projet en tant que bénéficiaire et participant.

#### COMPOSITION DE LA MISSION

La mission comprendra un représentant du gouvernement, un représentant de l'agence d'exécution en l'occurrence l'ONUDI et un représentant du PNUD, ce dernier assumant la fonction de chef de mission.

#### CALENDRIER ET ITINERAIRE

La mission d'évaluation débutera à Antananarivo le 16 avril 1990, et prendra les dispositions nécessaires pour terminer ses travaux sur place en deux semaines.

#### CONSULTATION SUR LE TERRAIN

La mission d'évaluation travaillera en étroite collaboration avec le Représentant résident du PNUD, les organismes concernés du gouvernement, le Conseiller industriel principal hors-siège de l'ONUDI, le personnel international et la contrepartie nationale affectée au projet.

Bien que la mission puisse discuter librement avec les autorités concernées de tout sujet relevant de ses termes de référence, elle n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du PNUD et de l'ONUDI.

#### RAPPORT

Le projet de rapport sera préparé par les membres de la mission et présenté par celle-ci au gouvernement, au PNUD et à l'ONUDI à Antananarivo deux jours avant le départ de la mission, afin de permettre aux différentes parties d'en prendre connaissance avant la tenue d'une réunion de synthèse organisée à l'issue de la mission. Le rapport doit être soumis sous sa forme définitive au PNUD par le chef de mission. Le PNUD sera responsable de la présentation officielle du rapport final au gouvernement et à l'Agence d'exécution.

ANNEXE II

LISTE DES ORGANISATIONS VISITEES  
ET PERSONNES RENCONTREES

---

I. Ministère de l'Economie et du Plan (MEP)

1. M. Victor Rabary, Secrétaire Général
2. M. Félix Rabemanambola, Directeur National du Projet

II. Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines (MIEM)

1. M. René Razakandisa, Directeur Général
2. Mlle Nivoarisoa Randrianarivony, Economiste chargée d'études au Service des Investissements, du Financement et de la Promotion

III. Banque Mondiale

1. M. Dieudonné Randriamanampisoa, Assistant aux opérations

IV. Groupement des Entreprises de Madagascar/Syndicat des Industries de Madagascar (GEM/SIM)

1. M. Augustin Rafidison, Secrétaire Général

V. Consultant OPS/CTP intérimaire du Programme-cadre

1. M. Hendrik Van Der Heijden, Economic Consultancy

OPS - ex-IBRD

VI. Consultant Pêche et Froid

1. M. Jean Louis Labarrière, Halieute Expert-Consultant

VII. Société d'Etude et de Réalisation pour le Développement Industriel (SERDI)

1. M. David Rafidison, Directeur Général

VIII. PNUD/ONUDI

1. M. Jules Fripiat, Représentant Résident
2. M. Paul E. André de la Porte, Représentant Résident Adjoint
3. Mme Lalao Raharisoa, Administrateur de programme
4. M. Minh Pham, Administrateur de programme
5. M. Issa Issoufou, Administrateur Adjoint du Programme/ONUDI

IX. Projet MAG/82/010

1. M. Raphaël Ramanana-Rahary, Conseiller Technique Principal
2. M. Seydou Sidibe, Analyste financier et de marché
3. M. Jean Pierre Joseph Randrianasolo, Economiste/Homologue
4. M. Jean De Dieu Randrianasolo, Ingénieur Géologue/Homologue
5. Mme Monique Rakotoarison, Economiste/Homologue
6. M. Violette Raveloarimbolaso, Economiste/Homologue
7. Mme Lalasoahararivo, Documentaliste/CIDI
8. Mlle Honorine Ravaoarimalala, Documentaliste/CIDI

A N N E X E III

LISTE DES DOCUMENTS

<u>Titre</u>	<u>Auteur</u>	<u>Date</u>	<u>Emprunté</u>
Termes de Référence du "Programme d'Appui en matière d'étude et d'analyse de Projets d'Investissement"	ONU DI	Mai 1990	ONU DI Vienne
Programmation Financière Volume I : Eléments de base Volume II : Lectures "Séminaire sur la Programmation Financière" Antananarivo, du 17 au 27 avril 1990	Institut du Fonds Monétaire International/Banque Centrale de Madagascar	Avril 1990	PNUD
Programme de Travail	Seydou Sidibe	01 Fév. 1990	Projet MAG/82/010
Prolongation des activités du Projet MAG/82/010 au-delà du 31/01/90	Projet MAG/82/010	31 Janv. 1990	- " -
Présentation du Nouveau Code des Investissements et de la Nouvelle Loi sur les Zones Franches à Madagascar	Revue de Presse	17 Janv. 1990	PNUD
Project Performance Evaluation Report DP/MAG/82/010	CTP et DNP Projet	Janvier 1990	ONU DI Vienne
Document de Projet MAG/89/001/A/01/31	PNUD	Janvier 1990	- " -
Annuaire des compétences nationales au niveau des bureaux d'études, des cabinets d'expertise comptable, d'audit et de conseil en gestion	MEP/PNU D	1990	PNUD
Rapport de mission au retour au Siège (mission à Antananarivo - Madagascar, du 30 août au 10 sept. 1989)	François D'Adesky	12 Oct. 1989	ONU DI Vienne
Termes de Référence du "Programme d'Appui en matière d'étude, d'analyse et de promotion de Projets d'Investissements"	MEP/ONU DI	06 Sept. 1989	- " -

Programme de Travail	Seydou Sidibe	01 Sept. 1989	- " -
Technical Report : "Creating a savings/credit facility for development projects	Henry R. Jackelen	30 Mars 1989	- " -
Termes de Référence pour l'exécution sous-contrat d'une étude de pré-investissement portant sur la création à Antsiranana d'une Société Malgache de Pêche, de transformation et de commercialisation du thon et des autres poissons pélagiques	MEP/ONUDI	13 Fév. 1989	Projet MAG/82/010
Examen à mi-parcours du Programme de pays pour Madagascar 1987-1991	DGP/PNUD	1989	PNUD
Rapport de mission à Antananarivo - Madagascar du 20 au 27 oct. 1988	François d'Adesky	28 Nov. 1988	ONUDI Vienne
Proposition de révision de budget "S"	Projet MAG/82/010	Nov. 1988	- " -
Compte rendu de la Revue Tripartite du Projet MAG/82/010 en oct. 1988	DGP	27 Oct. 1988	Projet MAG/82/010
Amendements aux textes du Document de Projet MAG/82/010 - Révision de Projet "Q"	DGP/PNUD/ONUDI	Sept. 1988	ONUDI Vienne
Project Performance Evaluation Report / Projet MAG/82/010	CTP et DNP Projet	Juillet 1988	- " -
Programme de Travail	Seydou Sidibe	10 Mai 1988	- " -
Rapport de mission à Antananarivo - Madagascar du 2 au 11 mars 1988	François d'Adesky	20 Avril 1988	- " -
Rapport de mission à Antananarivo - Madagascar du 23 au 27 fév. 1987	- " -	11 Mars 1987	- " -
Compte-rendu de la Revue Tripartite du Projet MAG/82/010 en août 1986	DGP	Août 1986	- " -

Rapport de la Mission d'Evaluation  
du Projet MAG/82/010

Didier Kouadio Koffi Mars 1986  
Draguljob Kalanovic  
Dieudonné Razanadrakoto

Projet  
MAG/82/01

Document de Projet "G"  
Projet MAG/82/010

DGP/PNUD/ONUFI

Juillet 1984

ONUFI  
Vienne

Programme de Travail

Seydou Sidibe

01 Sept. 1989

- " -

Technical Report : "Creating a  
savings/credit facility for  
development projects

Henry R.  
Jackelen

30 Mars 1989

- " -

Termes de Référence pour l'exécution  
sous-contrat d'une étude de pré-  
investissement portant sur la création  
à Antsiranana d'une Société Malgache  
de Pêche, de transformation et de  
commercialisation du thon et des  
autres poissons pélagiques

MEP/ONUFI

13 Fév. 1989

Projet  
MAG/82/010

Examen à mi-parcours du Programme  
de pays pour Madagascar 1987-1991

DGP/PNUD

1989

PNUD

PROJET MAG/82/010 - ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL - ( 1ère PHASE )

Délai travaux (mois)	Nom du Projet Référence	Bureau d'études attributaire	Coût effectif	Date début travaux	Date fin de travaux	Date de remise Proj. rapp.	Date de remise projet de rapport révisé	Date de remise Rap. final	N° du Contrat	Contrôle financier	OBSERVATIONS
4,5	Amdonnerie-Glucoserie 62/84 - F2	Cbt RAMAHOLIMIHASO & SOFRECO	20.000.000 FMG	21/11/84	05/04/85	Prévue 05/05/85	Prévue 20/08/85	Prévue 11/12/85	84/88	15-4-0088	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 05/08/86
						Effective 15/05/85	Effective 11/10/85	Effective 30/05/86			
4	Filets de Pêche 64/84 - OP1	S E C E & COFREPECHE	17.785 000 FMG	21/11/84	20/03/85	Prévue 20/04/85	Prévue 20/08/85	Prévue 07/01/86	84/93	15-4-0093	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 06/10/86
						Effective 28/05/85	Effective 20/11/85	Effective 13/06/86			
5	Viande 63/84 - S1	S E R D I	17.300.000 FMG	05/03/85	05/08/85	Prévue 05/09/85	Prévue 11/11/85	Prévue 11/01/86	85/6	15-5-0006	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 05/12/86
						Effective 26/08/85	Effective 11/11/85	Effective 05/12/86			
3	Farine Infantile 65/84 - OP2	S E C E & S A T E C	18.259 000 FMG	21/11/84	21/02/85	Prévue 21/03/85	Prévue 20/08/85	Prévue 07/01/86	84/100	15-4-0100	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 06/10/86
						Effective 20/05/85	Effective 02/12/85	Effective 18/06/86			
4	Ether 66/84 - PF1	S O M E T	13.778 200 FMG	11/03/85	11/07/85	Prévue 11/08/85	Prévue 11/11/85	Prévue 15/12/85	85/105	15-4-0105	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 06/10/86
						Effective 05/08/85	Effective 11/11/85	Effective 12/06/86			
4	Construction 68/84 - S2	D I N I K A	11.193.000 FMG	21/12/84	22/04/85	Prévue 22/05/85	Prévue 14/11/85	Prévue 22/02/86	84/106	15-4-0106	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 05/08/86
						Effective 29/08/85	Effective 21/01/86	Effective 08/07/86			
6	Phosphates 69/84 - PF2	S E R D I & D I N I K A	19.833.800 FMG	05/04/85	05/10/85	Prévue 05/11/85	Prévue 05/01/86	Prévue 25/04/86	85/11	15-5-0011	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 22/10/86
						Effective	Effective 27/02/86	Effective 19/08/86			
3	Farine de poisson 70/84 - OP3	S O M E T	13.941.000 FMG	01/04/85	01/07/85	Prévue 01/08/85	Prévue 10/11/85	Prévue 20/12/85	85/10	15-5-0010	Travaux entièrement terminés, Rapport final transmis au Gouvernement le 05/08/86
						Effective 16/08/85	Effective 13/11/85	Effective 06/06/86			

## PROJET MAG/82/010 - ETUDES DE PRE-INVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL -- ( 2ème PHASE )

Délai travaux (mois)	Nom du Projet Référence	Bureau d'études attributaire	Coût effectif	Date début travaux	Date fin de travaux	Date de remise Proj. rapp.	Date de remise projet de rapport révisé	Date de remise Rap. final	N° du Contrat	Contrôle financier	OBSERVATIONS
	Câbles téléphoniques et Standards manuels - PF -	BALDO Cie & S E R D I	US \$ 49.476	10 / 87	07 / 88			11 / 88			Rapport final transmis au Gouvernement le 07/11/88. Négociations en cours entre autorités malgache et SAFNAT.
	Réhabilitation des Fonderies - PF -	BALDO Cie & D I N I K A	US \$ 57.140	04 / 88	09 / 88			07 / 89			Rapport final transmis au Gouvernement le 08/08/89
	Opportunité Mini-Acierie - OP -	BALDO Cie		04 / 88	09 / 88			07 / 89			Rapport final transmis au Gouvernement le 08/08/89
	Cimenterie Régionale - OP -	Cellule		01 / 87				04 / 89			Rapport final présenté à la Primateure en avril 1989 et à la CRCI-COI* en novembre 1989.
	Verrerie - OP -	Cellule		01 / 87	10 / 87						Rapport final transmis à Vienne en novembre 1987. Les résultats ont servi à l'évaluation du dossier de réhabilitation de la SOVEMA.
	Sous - secteur Viande - OP -	S O C O P A & S E R D I	US \$ 97.408	10 / 88	01 / 90	10 / 89					La partie malgache attend les réponses aux observations formulées sur le projet de rapport final.
	Création d'une unité de Transformation, commercialisation de Thon et autres poissons pélagiques	PECHE et FROID (Consultants)	US \$ 160.000	12 / 89	05 / 90	05 / 90					Projet de rapport final présenté aux autorités et examiné en présence des consultants en mai 1990.

PROJET DP/MAG/82/010

"Etudes de pré-investissement pour le développement industriel"

EVALUATION DES SEMINAIRES

par Monsieur Seydou SIDIBE

La présente évaluation des séminaires est basée sur le contenu des fiches d'évaluation établies après chaque séminaire. Le tableau ci-joint en fait la synthèse.

1. ADEQUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION AUX BESOINS DES SEMINARISTES

Le contenu des programmes de formation et des sujets traités répond aux besoins des participants.

En effet, les sujets abordés ont été les suivants :

- Séminaire 1 Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration des projets industriels.
- Séminaire 2 Méthodologie d'évaluation économique des projets industriels.
- Séminaire 3 Analyse économique des projets industriels.
- Séminaire 4 Réalisation des projets industriels.
- Séminaire 5 Evaluation des projets en économie planifiée.
- Séminaire 6 COMFAR : outil informatique pour l'évaluation financière.
- Séminaire 7 Utilisation du système COMFAR dans les études de pré-investissement.
- Séminaire 8 Utilisation du système COMFAR par les bureaux d'études nationaux.
- Séminaire 9 Formation des formateurs aux techniques pédagogiques appliquées aux projets d'investissement industriel.
- Séminaire 10 Réalisation des projets d'investissement par les bureaux d'études.

## 2. ATTEINTE DES OBJECTIFS VISES

L'objectif fondamental des séminaires a été de renforcer les aptitudes des participants dans des domaines précis relatifs au cycle de développement des projets. Il a généralement été atteint. Différents outils de conception, d'analyse et d'expression ont été mis à la disposition des participants.

## 3. DUREE DES SEMINAIRES ET TEMPS ALLOUE AUX DIFFERENTS ASPECTS

Les séminaires ont duré généralement une semaine, commençant un lundi matin. Cette durée a permis d'avoir un meilleur rapport performance, coût acceptable, bien que les séminaristes ont estimé parfois le temps trop limité et ont recommandé par conséquent des durées plus longues.

Concernant les temps alloués respectivement à l'enseignement, aux exercices, aux études de cas et à la discussion, les séminaristes ont estimé que le temps alloué aux derniers aspects étaient trop peu. Ils ont souhaité davantage de travaux pratiques.

## 4. PEDAGOGIE - ANIMATION

Les participants ont apprécié l'expérience et la bonne faculté de communication des animateurs, ainsi que la qualité des documents fournis, facteurs qui ont déterminé le succès des séminaires.

D'autres facteurs ont contribué à améliorer le rendement des séminaires. Parmi ceux-ci, l'on fait citer :

- la réduction du nombre de participants pour permettre d'allouer plus de temps au travail de groupe ;
- l'organisation de séminaires fermés pour faciliter un meilleur échange entre animateurs et participants ; l'augmentation de l'efficacité de l'enseignement ayant compensé les coûts additionnels ;
- le choix de groupes homogènes de participants tels que homologues du Projet avec les cadres du Ministère de l'Economie et du Plan, agents de bureaux d'études pour faciliter les échanges entre les participants eux-même.

## 5. UTILITE DES SEMINAIRES ET INTERET DES PARTICIPANTS

Les séminaires ont souvent été jugés très utiles sur le plan professionnel et les outils acquis ont souvent été directement utilisables. Ceci explique l'intérêt manifesté par les participants lors des séminaires.

## 6. SUGGESTIONS DES PARTICIPANTS

Les participants ont souhaité à la fin des séminaires :

- la poursuite de la formation (pratique, maîtrise, approfondissement) ;
- l'organisation d'un programme d'application des techniques pédagogiques au sein du Ministère de l'Economie et du Plan sur le plan professionnel ;
- la responsabilisation par un aménagement des structures de travail ;
- la possibilité de mettre en pratique les connaissances acquises.

A cet effet, le séminaire sur les techniques pédagogiques appliquées aux projets de développement industriel a permis de faire de l'équipe actuelle du projet un potentiel important dans la diffusion des connaissances acquises.



## A N N E X E VI

### PROJETS SIMILAIRES CONCOURRANTES

La mission d'évaluation relève ici les autres projets d'assistance technique qui ont une incidence sur les objectifs du projet évalué dans le présent rapport.

#### PNUD - 4ème programme (1987-1991)

Le programme et les projets se répartissent en 4 sections de concentration :

- I. Renforcement de la gestion économique
- II. Promotion du développement rural
- III. Réhabilitation et rentabilisation de la production artisanale et industrielle
- IV. Réhabilitation de services sociaux et promotion de travaux communautaires

Les projets en cours qui renforcent les objectifs ou les activités du projet évalué dans le présent rapport sont :

Section de concentration	N° de projet en cours et agence d'exécution	Titre du projet en cours	Incidences ou objectifs similaires à MAG/82/010
I	MAG/82/001 DTCD	Assistance à l'établissement d'un Institut de Planification (IMaTeP)	Cycle de Projets / Planification industrielle
	MAG/86/002 Banque Mondiale	Renforcement de la Direction Générale du Plan dans l'évaluation des projets	Evaluation de Projets
II	aucun		
III	MAG/86/007 ONUDI	Promotion de la PMI par le canal de la SERDI	Développement industriel
	MAG/87/004 ONUDI	Structure d'appui en matière de maintenance	Production industrielle
IV	aucun		

Le projet MAG/82/01à tire à sa fin. Le projet MAG/86/002, qui a connu des difficultés d'accueil et de retention du CTP, a été annulé, ses objectifs devant être atteints autrement. Les projets MAG/86/007 et MAG/87/004, tout deux localisés à la Société d'Etudes et de Recherches du Développement Industriel (SERDI), se terminent bientôt et seront évalués en juin 1990.

Suite à l'examen à mi-parcours du programme, quatre lignes directrices permettront de regrouper et d'ajuster les projets en cours aux modifications de l'environnement politico-économique. Elles sont :

- I Programme-cadre de renforcement des capacités de planification et de gestion de l'économie
- II Programme environnemental de valorisation et de viabilité de la capacité productive des sols et des eaux
- III Programme de promotion de la petite entreprise privée
- IV Programme d'actions sociales en appui à l'ajustement structurel.

Cet examen à mi-parcours a également permis de focaliser les propositions de nouveaux projets. Parmi celles qui ont une incidence sur les objectifs ou activités du projet évalué dans le présent rapport, on retrouve :

Lignes directrices	N° du projet proposé et agence d'exécution	Titre du projet proposé	Incidences ou objectifs similaires à MAG/82/010
I	MAG/89/001 OPS	Programme-cadre de renforcement des capacités de planification et de gestion de l'économie nationale	Formation en planification/programmation
II	aucun		
III	MAG/88/029 BIT	Formation et emploi des femmes en gestion d'entreprises	Intégration de la femme au dévelop. industriel
IV	aucun		

Le projet MAG/89/001 est la pierre angulaire du programme d'appui du PNUD à la gestion économique. Un consultant OPS, M. Hendrik Van Der Heijden, agit présentement à titre de CTP intérimaire en contrepartie de M. Guy Razafinony, DG du MEP, aussi Président de la Cellule de mise en oeuvre du Programme-cadre.

### Banque Mondiale

Plusieurs projets de la Banque Mondiale ont une incidence sur les objectifs poursuivis par le projet à l'étude :

- i) Le Crédit d'Ajustement Structurel pour l'Industrie (CASI) aide le gouvernement depuis 1985 à réduire le contrôle des prix, faciliter le commerce extérieur et promulguer un nouveau Code des Investissements ;
- ii) Dans le cadre du projet BTM II (1987-1994) existe un volet d'appui, à hauteur de 2 millions de \$, pour la création d'une capacité permanente afin d'aider les entreprises du secteur agricole à mieux préparer les projets d'investissements et à les évaluer ;
- iii) Le Crédit d'Ajustement Structurel pour la Politique Industrielle et Commerciale (CASPIC), à hauteur de 100 millions de \$ de 1987 à 1989, supporte la libéralisation des importations, la réforme du secteur financier, la réforme tarifaire et le début de la réforme des entreprises publiques ;
- iv) Le Crédit d'Ajustement du Secteur Public (CASEP) vise la planification et le suivi des dépenses publiques, la libéralisation des exportations, la suite de la réforme des entreprises publiques et l'amélioration du système bancaire ;
- v) Assistance technique du FED aux projets agro-industriels pour la mise en oeuvre des 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> cycles ;
- vi) Assistance technique du FED pour la promotion des associations entre les entreprises malgaches et européennes ;
- vii) Ligne de crédit PME/PMI par la Banque Nationale pour l'Industrie.

not  
clear  
wise  
the  
and

### Coopérations bilatérales

Les objectifs du projet ont été également soutenus par les projets de coopération bilatérales suivants :

- i) Appui au secteur productif par le FAC (France) pour le lancement d'une cellule d'aide aux PME et aux actions de désengagement de certaines entreprises publiques ;
- ii) Ligne de crédit accordée à la Banque Centrale par la RFA en faveur des PME/PMI.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
RESUME DE L'EVALUATION	1
PARTIE I : EVALUATION DU PROJET	5
A. FORMULATION DU PROJET	5
1. Contexte du projet	5
1.1 Contexte socio-économique	5
1.2 Contexte institutionnel	7
1.3 Projets similaires concourants	7
2. Descriptif du projet	7
2.1 Objectifs de développement	7
2.2 Objectifs immédiats	8
2.3 Bénéficiaires	8
2.4 Plan de travail	9
B. EXECUTION DU PROJET	9
1. Activités	9
2. Ressources et budgets	11
3. Qualité du suivi et de l'appui	13
C. RESULTATS DU PROJET	14
1. Produits	14
2. Objectif(s) immédiat(s)	18
3. Objectif de développement	20
4. Effets imprévus	20
5. Maintien des résultats obtenus	20
6. Mesures consécutives possibles	22

PARTIE II : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	24
A. CONCLUSIONS	24
B. RECOMMANDATIONS	25

ANNEXES

- I. Termes de référence
- II. Liste des organisations visitées et personnes rencontrées
- III. Liste des documents compulsés
- IV. Liste des études réalisées
- V. Evaluation des séminaires
- VI. Liste des projets concourants