



**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)

MADAGASCAR

Projet MAG / 82 / 010

*"Etudes de Pré-investissement pour le Développement Industriel"*

16580

RAPPORT FINAL D'ACTIVITES .

du

Conseiller Technique Principal

Janvier 1983 à Juin 1987

Raymond RANDRIAMANDRATO

JUIN 1987

## **TABLE DES MATIERES**

---

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>A - Analyse critique et évaluation du projet</b>	<b>3</b>
<b>B - Recommandations pour les actions futures</b>	<b>20</b>
<b>C - Activités annexes</b>	<b>20</b>
<b>I. Le Projet et ses objectifs</b>	<b>3</b>
<b>II. La conception et la préparation du Projet</b>	<b>4</b>
<b>III. Exécution du Projet</b>	<b>5</b>
<b>a) Une cellule d'études de pré-investissement     et d'évaluation de projets industriels</b>	<b>5</b>
<b>1. Composition</b>	<b>5</b>
<b>2. Activités de la cellule</b>	<b>6</b>
<b>3. Formation</b>	<b>8</b>
<b>b) Un centre d'information et de documentation industrielle</b>	<b>9</b>
<b>c) Activités d'appui direct</b>	<b>10</b>
<b>1. Les études de pré-investissement</b>	<b>10</b>
<b>2. Les études de filières</b>	<b>11</b>
<b>d) Les différents apports pour la mise en oeuvre</b>	<b>12</b>
<b>1. Les moyens de mise en oeuvre apportés par         le Gouvernement</b>	<b>12</b>
<b>2. Les apports du P N U D</b>	<b>13</b>
<b>Les Plans de travail</b>	<b>17</b>
<b>IV. Conclusions</b>	<b>18</b>

## INTRODUCTION

Le Projet MAG/82/010 Programme d'études de pré-investissement pour le développement industriel est un projet d'assistance du PNUD exécuté par l'ONUDI.

Démarré en décembre 1982 à la suite des recommandations contenues dans l'étude générale sur le Secteur Industriel de mars 1982, le Document de Projet a été signé en juillet 1984 après une longue période d'Assistance Préparatoire (1982 à 1984).

Le Projet comporte deux phases prévues de :

janvier 1984 à décembre 1985  
et de - janvier 1986 à décembre 1987.

Le Document de Projet prévoit une Evaluation Tripartite en septembre 1984 et une Evaluation Tripartite Approfondie en juillet 1985.

### Observations :

- a) Document d'Assistance Préparatoire et Document de Projet - En raison de divergences de vue entre les parties sur le contenu du Document de Projet notamment les activités à entreprendre et les résultats attendus, la phase d'Assistance Préparatoire a connu une longue et inhabituelle durée.
- b) La Revue Tripartite de septembre 1984 ne s'est pas tenue pour cause de non concordance de dates dans les calendriers des parties.
- c) La Revue Tripartite Approfondie prévue en juillet 1985 n'a pu avoir lieu qu'en mars 1986, c'est-à-dire un an après la fin supposée de la Phase I.

Toutes ces hésitations de la part des parties concernées ont contribué grandement à rendre très difficile la gestion du Projet.

Le rapport comprend trois parties :

- A - Analyse critique et évaluation du Projet
- B - Recommandations
- C - Activités annexes.

## A - ANALYSE CRITIQUE ET EVALUATION DU PROJET

Seront successivement examinés :

- Le Projet et ses objectifs
- La conception et préparation du Projet
- L'administration et la gestion du Projet :
  - . les activités
  - . les résultats
  - . les moyens (financiers, humains et matériels)
- Conclusions

### 1. LE PROJET ET SES OBJECTIFS

#### a) Objectifs généraux et de développement

"Mobilisation à des fins productives des ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre d'activités industrielles viables et d'intérêt économique, conformément aux priorités définies par le Plan National de développement (1982 - 1987)."

Remarques :

Sont en concordance avec les préoccupations et les objectifs gouvernementaux.

#### b) Objectifs immédiats

Les objectifs immédiats du projet seront d'aider la Direction Générale du Plan pour les choix et décisions à prendre dans les investissements du secteur industriel.

Plus précisément le projet vise :

1. 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 :
2. 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.

Remarques :

Objectifs imprécis et non formulés explicitement, ce qui a entraîné des interprétations divergentes au niveau de la gestion des activités.

c) Le projet "Nouvelle dimension"

Est supposé utiliser des ressources nationales au maximum.

Remarques :

Dans l'exécution, seul le Conseiller Technique Principal a inauguré cette nouvelle formule et a servi en quelque sorte de cobaye. En effet, aucune disposition administrative et aucune instruction particulière n'a été établie pour clarifier sa situation quelque peu ambiguë.

d) Les fonctions du Projet

- Développement d'une Cellule d'études de pré-investissement et d'évaluation de projets ;
- Création d'un Centre d'Informations Industrielles.

Remarques :

Les relations et les responsabilités des parties en présence - Projet, Cellule, Service du Plan - et la confusion avec l'autorité de Tutelle gagnerait à être clarifiées, afin d'éviter des lourdeurs toujours nuisibles à la bonne gestion des activités.

II. LA CONCEPTION ET LA PREPARATION DU PROJET

Le Conseiller Technique Principal a fait partie de l'équipe d'experts-consultants chargée de l'Etude sur le Secteur Industriel de Madagascar (1981-1982 Rapport mars 1982).

Il a élaboré avec les parties concernées le Document d'Assistance Préparatoire signé en 1982 et les révisions successives de "A" à "F" jusqu'en mars 1983.

Le Document de Projet "G", signé en juillet 1984, a connu sa mise en application anticipée dès mars 1983.

Pendant toute la phase préparatoire, le Conseiller Technique Principal a réalisé les activités suivantes :

- Rédaction de la version "G" définitive du Document de Projet, visé le 13 septembre 1983 par la Direction Générale du Plan et autorisé par l'ONUDI le 24 août 1983 ;
- Le Plan de travail établi en juin 1983 et révisé en août 1983 ;

- La liste provisoire des investissements devant faire l'objet d'études :
- Un draft de mémoire de présentation de dossier bancable.

En terme de dépenses budgétaires, la phase préparatoire n'a consommé que 15 % du budget prévu.

Remarques :

- Les tergiversations du départ sur la définition même de la mission du projet et de son contenu (cf. les 6 révisions sur une période de 18 mois),
- les attermoiements constatés au niveau du recrutement du Conseiller Technique Principal (cf. contrats SSA reconduits de 3 mois en 3 mois), toutes ces hésitations de la part des parties n'étaient pas de nature à faire progresser la réalisation des activités et encore moins l'obtention des résultats attendus.

### III. EXECUTION DU PROJET

La première phase qui a débuté effectivement en juillet 1984 ne s'est pratiquement terminée qu'en décembre 1986.

Durant cette période, le projet a mis en place :

- a) Une Cellule d'études de pré-investissement et d'évaluation de projets industriels

1. Composition

En juillet 1984, 5 homologues - 1 ingénieur études, 1 planificateur et 3 économistes - faisant fonction de spécialistes en étude de faisabilité (2), spécialistes en évaluation financière (2) et analyste financier (1).

En décembre 1985, 5 homologues mais un ingénieur et un économiste ont été remplacés par deux autres de même formation.

Remarques :

Les 2 homologues remplacés en juillet 1985 en vertu du principe de rotation imposé par la Direction Générale du Plan, n'ont pas encore terminé leur cycle de formation. L'ingénieur études a démissionné de son emploi par la suite.

La formation de ces homologues sera commentée plus longuement dans la partie Formation!.

Un plan de formation recommandé par la mission de l'Evaluation Tri-partite Approfondie de mars 1986 a été soumis en draft par le Conseiller Technique Principal avec les autres documents de la deuxième phase du projet - en cours d'approbation -.



## 2. Les activités de la Cellule

Préparation et suivi des études suivantes :

- . Trois études d'opportunité : - Farine infantile - Farine de poisson - Filets et articles de pêche
- . Deux études de pré-faisabilité : - Ether à usage médical - Phosphates des Iles Barren
- . Une étude de faisabilité : - Amidonnerie Glucoserie
- . Deux études de sous-secteur : - Viande - Industrie de la Construction Immobilière.

Ces activités consistent à :

- . Rédiger les cahiers des charges suivant un modèle et calcul de coûts ;
- . Interviewer et sélectionner les huit firmes nationales de sous-traitance (Bureaux d'études industriels) :
- . Préparer les documents et lancer les appels d'offres ;
- . Recevoir et dépouiller les offres :
- . Evaluer les offres :
- . Sélectionner les offres et arrêter la liste des 3 meilleurs offres ;
- . Envoyer les dossiers pour agrément à l'ONUDI ;
- . Attribuer les contrats :
  - rédaction et négociation des contrats
  - suivi des études :
- . Superviser les activités des bureaux d'études ;
- . Recevoir les projets de rapports ;
- . Faire les remarques et observations qui s'imposent ;
- . Recevoir les rapports finaux ;
- . Suivre et faire exécuter les paiements des acomptes ;
- . Accepter les rapports finaux ;
- . Transmettre au Gouvernement commanditaires des études.

Les homologues avec le Conseiller Technique Principal ou avec un consultant international ont visité diverses régions de l'île :

- . Faritany de Toamasina
- . Faritany de Toliary
- . Faritany d'Antsiranana
- . Faritany d'Antananarivo.

A ces occasions, ils ont étudié les situations économiques de ces régions et discuté avec les autorités et les opérateurs économiques de ces régions.

Plusieurs visites d'usines ont été effectuées au cours de ces déplacements.

**Remarques :**

Le tableau en annexe permet de se rendre compte de la situation des études terminées.

A ce sujet, il convient de noter qu'aucune instruction écrite n'a été donnée au Conseiller Technique Principal concernant toute cette procédure. La mission de MM. Dante Gardellin et Marek Kulczycki en février 1984, a recommandé au CTP oralement les instructions à suivre.

Néanmoins, il convient de signaler que si les résultats des études ont été tous négatifs, cela ne veut pas dire que toutes ces études sont inexploitablement quant à leur utilisation future. Il convient dès lors que la Direction Générale du Plan les fasse évaluer pour connaître des suites possibles à leur donner - Possibilités d'utilisation par les PMI.

La cellule a aussi, entre autres activités, effectué l'évaluation des études suivantes :

- . Projet de Cimenterie d'Amboanio - étude effectuée par une firme de sous-traitance tchécoslovaque. L'évaluation est terminée, remise à la Direction Générale du Plan ;
- . Projet de Pâte à papier, et Projet de Soude caustique.

Une quinzaine de petits projets ont également fait l'objet d'évaluation.

**Remarques :**

Ces activités d'évaluation gagnent encore à être renforcées sur le plan de la formation des homologues.

Par ailleurs, le projet a préparé la liste des nouvelles études retenues par la Revue Tripartite pour la phase II du projet :

- . Etude de faisabilité d'une Unité de Fabrication de Câbles Téléphoniques et de Standards Manuels - Appel d'offres internationaux en cours ;
- . Etude de Réhabilitation des Fonderies existantes - Appel d'offres internationaux en cours ;
- . Etude d'opportunité d'une Unité de Flaconnages (emballages pharmaceutiques) - Cahier de charges en cours de préparation.

**Idées de projet :**

- . Cimenterie régionale
- . Verre-plat
- . Mini-acière.

**Remarques :**

Tous les termes de référence relatifs à ces études ont été élaborés par le projet et discutés avec la Direction Générale du Plan et les ministères intéressés.

Des études de marché et de gîtes sont en cours pour la Cimenterie et le Verre-plat.

**3. La formation**

Cette activité de formation des homologues reste implicite dans le Document de Projet.

Très critiquée par la mission de l'Evaluation Tripartite Approfondie, à cause du manque de Plan de formation, ne demeure pas moins structurée et suivie (Plan de formation et fiches individuelles de chaque homologue en annexe du projet de Document de Projet, en cours d'approbation).

A ce jour, 2 homologues ont suivi le cycle complet de formation :

- . Formation sur le tas auprès du Conseiller Technique Principal et de consultants internationaux :
- . Formation en séminaire (2 séminaires complets) :
- . Formation à l'extérieur en bourse individuelle :
- . Formation en voyage d'études extérieur :
- . Formation en visite d'usine encadré par le Conseiller Technique Principal ou par un consultant extérieur.

Ils totalisent chacun 42 et 43 mois de présence au projet et sont en mesure de mener de façon autonome des parties sur les aspects économiques et financiers des études de projet.

Les 3 autres restant dont deux vont rentrer ce mois de formation à l'extérieur totalisent 21 et 25 mois de présence au projet.

Les deux homologues partis du projet pour le Service central de la Direction Générale du Plan totalisaient chacun 20 mois de présence au projet et n'ont reçu qu'une formation très incomplète.

**Remarques :**

Le nouveau Document de Projet en cours d'approbation fixe à cinq le nombre d'homologues pour la constitution de la Cellule. Un Plan de formation tel que recommandé par la mission d'Evaluation Tri-partite Approfondie y est annexé.

Le nombre d'experts et de consultants du projet sera étoffé :

- un ingénieur industriel international affecté en permanence est déjà sur place depuis un an ;
- un ingénieur technologue national déjà en fonction depuis ce mois ;
- un expert associé international est maintenant sur place ;
- un analyste financier complètera incessamment cette équipe.

Avec le nouveau Conseiller Technique Principal qui sera entouré de cet aéropage d'experts et de consultants et d'autres consultants en mission de courte durée, il est certainement sûr que la formation au sein du projet prendra une autre tournure que celle qui a prévalu lors de la phase I (un CTP national, quelque homme/mois de consultants internationaux, pour former 5 homologues).

En annexe figure les fiches individuelles de formation de chaque homologue.

b) Un Centre d'Information et de Documentation Industrielle

Ce Centre mis en place dès le début du projet est géré par deux documentalistes travaillant par relai à mi-temps.

Ces documentalistes, formées sur le tas par des contacts fréquents avec des collègues des autres bibliothèques et centres du même genre de la place, ont également bénéficié des enseignements de l'expert M. Curvalle pendant 2 mois.

Elles ont effectué des voyages d'études à l'extérieur auprès d'organismes gouvernementaux, l'une en France - Belgique - Autriche, l'autre en France - Canada - Autriche.

Un rapport déposé par l'expert en mission, M. Curvalle, sert d'instruction de base à la tenue du Centre.

Le détail des ouvrages acquis de différentes sources figure en Annexe.

Le Centre est ouvert pour des prêts et des consultations sur place (statistiques en annexe ).

Les équipements du Centre se complètent petit à petit (meubles de rangement, machine à écrire, appareil de projection). Les meubles pour le laboratoire de langue sont toujours en cours de montage par la Direction Générale du Plan.

Remarques :

Le Centre n'est ouvert pour les prêts qu'aux agents de la DGP, les homologues et les experts en mission.

Il serait souhaitable qu'il puisse disposer de local plus grand pour permettre de l'équiper adéquatement.

Tant qu'il n'y a pas de courants d'échanges avec les autres centres de la place, les activités du Centre ne pourront pas s'épanouir et resteront partielles et artisanales.

Une deuxième mission de M. Curvalle est planifiée pour cette année 1987 (en cours).

c: Activités d'appui direct

1. Les études de pré-investissement :

3 études d'opportunité

2 études de pré-faisabilité

1 étude de faisabilité

2 études de sous-secteur

pour un montant total de 132 Millions de Fmg ont été sous-traitées à des Bureaux d'études malgaches :

Cabinet Ramaholimihaso

Société d'Etudes, de Conseils  
et d'Expertise (SECE)

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

Société Malagasy d'Etudes,  
d'Organisation et de Gestion (SOMET)

Entreprise d'Etudes de Génie  
Civil "DINIKA"

et ont été menées jusqu'aux rapports finaux. Ces études ont été remises officiellement au Gouvernement Malgache en leur temps (cf. tableau in fine).

## 2. Les études de filières

Sept études de filières industrielles ont été lancées par la Direction Générale du Plan :

- Industries Agro-alimentaires
- Industries Textiles et Confection
- Industries Bois et Dérivés
- Industries Cuirs et Peaux
- Industries du Travail des Métaux
- Industries des Matériaux de Construction
- Industries Chimiques.

Bien que financés par une contribution gouvernementale et sous l'égide du projet MAG/81/018, le projet MAG/82/010 par son Conseiller Technique Principal et les homologues, a participé aux activités de lancement et de suivi de ces études.

### Remarques :

On semble oublier que les études de pré-investissement en général sont justement entreprises pour permettre aux autorités de prendre de décisions soit de continuer soit d'abandonner un projet. Il est dès lors questionnable de savoir que, si des études aboutissent à des impasses, ceci constitue une faiblesse de la part du Projet, ou une défaillance des bureaux d'études.

Par ailleurs, l'interférence voulue par les parties, des activités des projets MAG/81/018 et MAG/82/010 ont eu malheureusement pour conséquence la mise en veilleuse des activités de l'un au bénéfice de celles de l'autre.

S'il n'est pas critiquable que les études de filières doivent devancer les études de projet, il n'en demeure pas moins qu'il fallait y penser avant, ce qui aurait eu pour conséquence d'éviter les impasses constatées, remettant en cause la méthode d'identification des idées de projets.

d) Les différents apports pour la mise en œuvre

1. Les moyens de mise en œuvre apportés par le Gouvernement

Sur le plan financier

Une contribution budgétaire de 45.900.000 fmg a été apportée dès l'origine du projet.

Une contribution complémentaire de 250.000.000 fmg a été apportée en septembre 1984 Révision "H" pour financer la réalisation d'un Programme Spécial Gouvernemental d'études de filières.

Remarques :

Quelques difficultés ont surgi lors de la mise en place de ces fonds (retard dû à des formalités administratives) et lors de la nomination des gestionnaires des fonds. Ceci n'a pas eu de conséquences graves sur la bonne marche du projet.

L'exécution budgétaire fait apparaître un reliquat de US \$ 908.515 sur US \$ 1.850.000 au 31 décembre 1986, soit 49,10 % environ.

Sur le plan personnel

Le Gouvernement a nommé le Chef de Service de la Planification Industrielle à la Direction Générale du Plan comme Directeur National du Projet, et un autre agent comme Administrateur de projet.

Cinq homologues sont en place depuis le début du projet.

Remarques :

Le fait que le Directeur National du Projet est en même temps représentant de l'autorité de tutelle, a constitué une source d'ambiguïté et de confusion, peu propice à la bonne marche des activités.

Par ailleurs, sa nomination pas à plein temps constitue des handicaps pour certaines prises de décisions.

Sur le plan matériel

Le projet a, au début, loué une maison dont il occupait le 1er et le 2ème étage. Le rez-de-chaussée était occupé par un autre projet ONUDI.

En juillet 1985, la Direction Générale du Plan a loué une partie d'un immeuble au centre ville et le projet y est logé avec deux services centraux de la DGP dont le Service de la Planification des Industries.

Remarques :

Cette situation bien que bénéfique sur le plan des relations entre le Directeur National du Projet et le Conseiller Technique Principal, n'a pas eu que des conséquences heureuses. En effet, la promiscuité et la confusion aux yeux des homologues de la notion de relations hiérarchiques ont quelque peu détérioré un climat de travail jusqu' alors serein.

Par ailleurs, le système de répartition des pièces et de l'équipement téléphonique déficient conduisait à des déplacements fréquents (Schéma de répartition des pièces en annexe).

2. Les apports du PNUDSur le plan financier

La contribution budgétaire du PNUD n'a pas changé en montant : US \$ 1.850.000. La répartition entre les lignes ont changé au cours des différentes révisions de "A" à "O".

Un "Imprest account" a été institué en 1985 pour alléger les travaux du Service financier du PNUD, et les dépenses locales ont été liquidées et payées par le Conseiller Technique Principal sur son compte bancaire. Le réapprovisionnement périodique de l'imprest account fait l'objet de versement comptable des pièces justificatives de dépenses.

Remarques :

Il faut noter que le cours du dollars a notamment fluctué au cours de cette période.

Sur le plan du personnel

Pendant la période du 1er janvier 1983 au 31 décembre 1986, le PNUD a apporté 37,7 h/m d'experts internationaux sur les 71,5 prévus.

L'année budgétaire 1987 en prévoit 17 h/m.

Les descriptions de postes correspondants ont été rédigées par le Conseiller Technique Principal.

Un expert - ingénieur industriel - est en place depuis mai 1986. Son contrat est renouvelé pour un an.

Un expert associé est attendu le 7 de ce mois.

Un expert Analyste financier et de marché est également en cours de recrutement pour étoffer l'équipe d'experts internationaux du projet.

Un expert en information est en cours de recrutement (mission de 2 mois).



Le Conseiller Technique Principal, deux secrétaires et deux chauffeurs sont affectés en permanence depuis le début du projet.

Des recrutements d'extra ont eu lieu pour les remplacements en cas d'absence et les missions d'experts et consultants de courte durée. Des contrats SSA sont établis à ces occasions.

Un ingénieur technologue national est en place depuis le 15 mai 1987 (pour un an).

Un consultant géologue est en cours de recrutement pour une mission de 3 mois.

Les formalités de recrutement du nouveau Conseiller Technique Principal est en cours.

Remarques :

Des aménagements dans les locaux doivent être faits pour loger ce surcroît de personnel.

Une amélioration des conditions de travail doit être envisagée, notamment la dotation d'appareil téléphonique par pièce.

Sur le plan matériel

Le projet dispose de quatre véhicules :

- Une Peugeot 504 berline à l'usage du Conseiller Technique Principal en remplacement de la Renault 18 acquise à l'origine et qui a été remise à la disposition de la Direction Générale du Plan ;
- Une Peugeot 505 familiale d'acquisition relativement récente en très bonne état ;
- Une Toyota Land Cruiser pour les déplacements en province (tout terrain) ;
- Une Renault 4 pour les courses de liaison.

Remarques :

La Renault 4 a fait l'objet d'une autorisation de vente et doit être remplacée le plus rapidement possible.

L'arrivée prochaine des experts prévus au programme de cette année, les voyages intérieurs et les déplacements en ville, nécessitent une dotation supplémentaire d'au moins deux voitures légères.

**Les autres équipements :**

- Une commande de micro-ordinateur IBM PC/XT est en cours de livraison ;
- Le mini-ordinateur actuel Apple III sera affecté à l'usage du Centre d'Information pour emmagasiner les informations et données ;
- Les autres équipements prévus dans le Document de Projet au titre de la contribution du PNUD ont été livrés ;
- Un mini-laboratoire de langue livré il y a un an est toujours dans ses cartons, en attendant les aménagements mobiliers que la Direction Générale du Plan a commandé et qui est en cours de finition.

**Sur le plan de formation**

Des bourses individuelles de formation à l'extérieur, des voyages d'études et des séminaires ont été organisés :

**Bourses individuelles :**

- M. RAKOTOARINIA-HARIVAO Fils - Juriste (DGP)  
- "Séminaire sur la Pratique du Droit de Développement" organisé par l'Institut International de Droit de Développement en Italie du 13.09.84 au 09.12.84 :
- Mlles RABAKOSOLOFONIRINA Nivoarisoa (DGP)  
RAVELOARIMBOLASOA Violette (Homologue)  
Mme RAZANAMASINATREHINA Bénie Vonjy (DGP)  
M. RANDRIANASOLO Jean Pierre Joseph (Homologue)  
- "Séminaire sur la Planification, la Conception, le Contrôle et l'Exécution des Projets industriels" auprès du Bureau d'Ingénieurs Conseils BONNARD et GARDEL à Lausanne Suisse du 27.04.85 au 27.07.85 ;
- Mlle ANDRIAMANGA Lalao (DGP)  
Mmes RAVAOARINORO Rolande Bako (Homologue)  
RAZAFINDRABE Julia (DGP)  
MM. RAKOTONDRAHISA Désiré (Homologue)  
RANDRIAMAMPANDRY Jean Pierre (DGP)  
- "Séminaire sur la Planification industrielle et l'Analyse économique des Projets de Développement" auprès de l'IBFTT à Bruxelles du 09.02.87 au 30.05.87 :

Voyages d'études :

- M. RAKOTO-HARIMANANA Jurisconsulte (BE SERDI)
  - "Séminaire sur la Négociation des Contrats internationaux" de l'ILI à Washington U.S.A du 25.08.84 au 22.09.84 :
  
- MM. RAZAFINDRAKOTO Armand )  
 RAOBELINA Rivo ) (DGP)  
 Mme RAHARISOA Lalao )
  - Voyage d'études et d'information auprès du Siège de l'ONUDI à Vienne du 31.11.84 au 13.12.84 ;
  
- MM. RAMANANDRAIBE Davidson ) (DGP)  
 RAJAOBELISON Andriantsoa )  
 RAJAONARY Gérard (MIEM - n'a pas participé)  
 RABEMANAMBOLA Félix ) (DGP)  
 RABARY Victor )
  - Voyage d'études et d'information en France, Belgique et Autriche du 10.03.85 au 30.03.85 ;
  
- Mlle RAVAOARIMALALA Honorine (Documentaliste)
  - Voyage d'études sur la Gestion des Informations industrielles au Sénégal, en France, en Belgique et en Autriche du 03.03.85 au 30.03.85 ;
  
- Mme RAHARINIVO Lalaso (Documentaliste)
  - Voyage d'études sur la Gestion des Informations industrielles en France et au Canada du 09.03.86 au 05.04.86 ;
  
- M. RANAIVOMANANA Georges (Homologue)
  - Voyage d'études à Harvard University U.S.A sur "Investment appraisal and management" du 19.06.85 au 08.08.85 ;

Séminaires :

- Séminaire national sur les "Méthodes et Techniques de Préparation et d'Elaboration de Projets industriels" du 2 au 27 juillet 1984 à l'INFFI Maibahoaka Antananarivo - 42 participants -  
 animateurs : MM. Talaat ORFALY - Marcel GABBAY - Patrick WILLOT :

- Séminaire national sur les "Méthodologies d'Evaluation économique des Projets industriels" du 1er au 26 juillet 1985 à l'INFFI Maibahoaka Antananarivo - 24 participants -  
Animateurs : MM. Jadranko BENDEKOVIC - Krzysztof KIELBRATOWSKI - Dominique BARBIER ;
- Séminaire national sur "l'Analyse Economique des Projets industriels" du 22 janvier au 13 février 1987 à l'INFFI Maibahoaka Antananarivo - 23 participants  
Animateurs : MM. Marc CHERVEL - Etienne LEVEQUE ;
- Séminaire prévu pour Octobre 1987 (pour mémoire)  
"Evaluation des Projets industriels en Economie planifiée et la Réalisation des Projets d'Investissement".

Remarques :

Pour les voyages d'études, on notera qu'ils ont été octroyés pour la majorité à des personnalités de la Direction Générale du Plan en liaison de travail avec le projet.

Le Conseiller Technique Principal estime que les observations, sur ce chapitre, de la mission d'Evaluation Tripartite Approfondie et révisées par la Revue Tripartite ont été prises en considération dans l'échange de lettre en cours d'approbation, et ne nécessite pas de commentaires particuliers.

Deux séminaires sont prévus pour octobre 1987. Les modalités d'organisation restent à préciser. Les animateurs sont en cours de recrutement.

LES PLANS DE TRAVAIL

Le Conseiller Technique Principal a établi un plan de travail dès juin 1983, bien avant l'approbation du Document de Projet, détaillé pour la période 1983 à juin 1984 - indicatif pour la période juillet 1984 à juillet 1986.

Le plan a été révisé en août 1983, en avril 1984, en juillet 1984 après l'approbation du Document de Projet, puis en juin 1985 et enfin le 27 février 1987.

Ce dernier plan de travail est annexé au Document de Projet, relatif à la phase II du Projet (dossier en instance d'approbation des parties - lettre du 27.02.87 du Représentant Résident du PNUD).

Remarques :

Le plan de travail pour la deuxième phase établi en conformité avec les recommandations de la Revue Tripartite, a été remanié et discuté avec le Directeur National du Projet.

#### IV. CONCLUSIONS

##### Rapport d'Evaluation Interne PNUD

Le projet a fait l'objet de 3 Rapports d'Evaluation Interne, en conformité avec les politiques et procédures établies par le PNUD à cet effet - en juillet 1985, janvier 1986 et janvier 1987.

Ces Rapports d'Evaluation Interne analysent l'accomplissement du projet en 9 points, et les facteurs déterminants sur la conception du projet, l'apport en personnel, les contrats de sous-traitance, la formation, le matériel, et les autres apports du Gouvernement. Ils font également le point sur le cadre dans lequel s'inscrit le projet et récapitulent en page de garde les "Recommandations" du Conseiller Technique Principal.

##### Rapport d'Evaluation Interne ONUDI

Le projet a fait l'objet de 3 Rapports d'Evaluation Interne établis par le Conseiller Technique Principal, complétés par le SIDFA et approuvés par la Division des Opérations Industrielles de l'ONUDI :

- . le 4 janvier 1985    approuvé    le 31 janvier 1985
- . le 25 février 1986    approuvé    le 17 avril 1986
- . le 13 février 1987    approuvé    le 14 mai 1987.

##### Remarques :

Les rapports d'évaluation interne ONUDI sont généralement assortis de commentaires et de questions proposés par le Secrétariat de l'ONUDI en vue d'un examen tripartite.

Le dernier rapport propose une Evaluation Tripartite Approfondie en 1988, c'est-à-dire 3 mois avant la fin du projet. Cette évaluation porterait sur la détermination de la réalisation des objectifs du projet ainsi que le suivi éventuel des activités du projet.

L'Evaluation Tripartite Approfondie de mars 1986 a précisé, avec retard, les modalités d'exécution du projet dans sa phase II.

Rapports d'Avancement et Rapport final

Le Conseiller Technique Principal, conformément aux dispositions contenues dans le Document de Projet, a établi sur formules ad hoc 7 Rapports d'Avancement semestriels couvrant successivement les périodes :

- . janvier - décembre 1983
- . janvier - juin 1984
- . juillet - décembre 1984
- . janvier - juin 1985
- . juillet - décembre 1985
- . janvier - juin 1986
- . juillet - décembre 1986

Ces rapports donnent à chaque fois une récapitulation des problèmes ou difficultés rencontrés :

- . sur la fourniture des apports
- . sur l'exécution des activités
- . sur la réalisation des résultats

et suggestions sur les moyens de résoudre les problèmes rencontrés.

Remarques :

Le présent rapport final constitue le rapport relatif à la phase I du projet du Conseiller Technique Principal tel qu'il est prévu dans le Document de Projet.

## **B - RECOMMANDATIONS POUR LES ACTIONS FUTURES**

Le Conseiller Technique Principal pense que les conclusions et recommandations contenues dans le rapport de mission de l'Evaluation Tripartite Approfondie de mars 1986, restent suffisantes et valables et demeurent encore d'actualité.

## **C - ACTIVITES ANNEXES**

Le Conseiller Technique Principal a été chargé de suivre les opérations et les activités du Projet MAG/61/018 Etudes Industriels - notamment en ce qui concerne :

- l'étude de la Cimenterie d'Amboanio faite par Polytechna firme Tchèque (Diffusion des rapports et remise au Gouvernement - recommandations sur le suivi de l'étude) ;
- l'étude sur les "Oléagineux", sous-traitée à SEDES - Rapport final en cours de finalisation ;
- Appui logistique à plusieurs missions de l'équipe de Bandt - sur les études de filières et la mise à jour de l'étude sur l'Industrie Malgache ;
- Appui logistique et participation au séminaire DDIA à Antsirabe (CTP et homologues + moyens matériels).

Participation également aux séminaires :

- sur la "Maintenance Industrielle" à Antananarivo
- sur le "Transfert de Technologie" à Antananarivo
- sur le "Commerce Extérieur" à Toamasina.

ANNEXES



SITUATION DES ETUDES DE LA 1ère PHASE

JANVIER 1987

N° des travaux (mois)	Nom du Projet Référence	Bureau d'étude attributaire	Coût effectif	Date début travaux	Date fin de travaux	Date de remise du projet rapo.	Date de remise du projet de rapport révisé	Date remise Rapo. final	N° du Contrat	Contrôle financier	OBSERVATIONS
4.5	Ari-Glucoo 62/84 - P2	Cht M. Rana holimaha so SOPHECO	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 5/8/86
						Effective 15/05/85	Effective 11/10/85	Effective 30/05/86			
4	Pilets de Pêche 64/84-1P1	SSEI COPIEROCHE	17.785.000 FMG	21/11/84	20/03/85	Prévue 20/04/85	Prévue 20/08/85	Prévue 27/01/86	84/93	15-4-0093	Travaux entièrement terminés Rapport final transmis au Gouvernement le 8.10.86
						Effective 28/05/85	Effective 27/11/85	Effective 13/08/86			
5	Viande 63/84-S1	SSEI	17.310.000 FMG	05/03/85	05/08/85	Prévue 07/05/85	Prévue 11/11/85	Prévue 11/01/86	85/6	15-5-0006	Travaux entièrement terminés Rapport final transmis au Gouvernement le 5.12.86
						Effective 26/08/85	Effective 11/11/85	Effective 05.12.86			
3	Farine infantile 65/84-CP2	SSEI SATEC	18.259.000 FMG	21/11/84	21/02/85	Prévue 21/03/85	Prévue 20/08/85	Prévue 27/01/86	84/100	15-4-0100	Travaux entièrement terminés Rapport final transmis au Gouvernement le 6.10.86
						Effective 20/05/85	Effective 27/12/85	Effective 18.08.86			
4	Etter 64/84-PP1	SSEI	13.775.200 FMG	11/03/85	11/01/85	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 6-10/86
						Effective 05/08/85	Effective 11/11/85	Effective 12/10/86			
4	Constructif 68/84 - S2	DINTVA	12.193.140 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 5.8.86
						Effective 20/08/85	Effective 21/01/86	Effective 18/07/86			
6	Phosphates 69/84-PP2	SSEI DINTVA	19.833.800 FMG	05/04/85	05/10/85	Prévue 05/11/85	Prévue 05/01/86	Prévue 25/04/85	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 potenon 70/84-CP3	SSEI	13.531.000 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 5/8/86
						Effective 16/08/85	Effective 12/11/85	Effective 27/06/86			

## H O M O L O G U E S

---

**RANDRIANASOLO Jean -Pierre Joseph**  
Economiste Industriel

---

Date arrivée au Projet MAG/82/010 : Septembre 1983 jusqu'à ce jour.

- A participé à l'évaluation des projets suivants :

- Extension de la Cimenterie d'Amboanio :
- Société Nationale d'Allumette de Moramanga :
- Kobama :
- Soude caustique :
- S O P R A E X.

- A été responsable principal des projets :

(Elaboration des cahiers des charges, lancement des appels d'offres, élaboration des contrats, suivi et contrôle du déroulement des études attribuées)

- 1) Etude de faisabilité de l'exploitation du Marbre d'Ambatofinandrahana  
====> étude cédée au MIEM après réception des soumissions.
- 2) Etude de faisabilité de l'abattoir de la SECIAM  
====> étude abandonnée après réception des soumissions.
- 3) Etude de pré-faisabilité de l'Ether à usage médical.
- 4) Etude de sous-secteur des produits de la Viande.

- A participé à l'évaluation des rapports finaux des études :

- 1) Amidonnerie-Glucoserie
- 2) Industrie de la Construction Immobilière.

- Suivi et contrôle administratifs de l'étude de branches :

- Industries du Travail des Métaux.

Formation

- Sur le tas

- . Contact permanent avec le Conseiller Technique Principal et le Directeur National du Projet ;
- . Formation dispensée par M. BARBIER, au cours de ses missions à Madagascar, sur les questions du contrôle technique des études de pré-investissement ;
- . Initiation et manipulation de l'Apple III (M. NOWAK) ;
- . Exercices avec le programme COMFAR (M. GLOECKL).

- à l'extérieur

- . Stage, pendant 3 mois, sur la Planification Industrielle, à Lausanne SUISSE.

Enquêtes et visites d'usines effectuées

Toamasina	TAMALU - SOMAPALM - Société Malgache de Raffinerie de Pétrole - ELGE - RNCFM - Port de Tamatave - TRANS 7 - PROLUMA - SOMALAVAL - SOVEMA - SMEM - SOSIMAE - MACOMA.
Antananarivo	STAR - PROCHIMAD - SOSIMABI - FIRAVIMA - PAPMAD - CETA.

- A assisté à divers séminaires :

- "Maintenance Industrielle" ;
- "Elaboration, suivi et évaluation des projets financés par le PNUD" ;
- "Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration des projets industriels" ;
- "Analyse économique des projets industriels" ;
- "DBIA" Antsirabe.

---

Depuis le mois de Mai 1986 : en collaboration avec M. DETRY, Ingénieur industriel, effectuée des études pour le dossier "Cimenterie Régionale".

Mission effectuée aux Iles de La Réunion - Maurice - Comores et à Madagascar (Mahajanga et Antananarivo).

**RAKOTONDRANISA Désiré**  
**Economiste**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : Octobre 1983 jusqu'à ce jour.**

**- A participé à l'évaluation des projets suivants :**

- Céramique sanitaire ;
- Zeren ;
- KOBAMA ;
- S N A ;
- Extension de la Cimenterie d'Amboanio ;
- Pâte à papier.

**- A été responsable principal du projet :**

- Amidonnerie - Glucoserie ;
- Construction immobilière.

**- A participé à l'évaluation des rapports finaux des études :**

- Farine Infantile ;
- Ether à usage médical ;
- Farine de poisson ;
- Viande.

**- Suivi et contrôle administratif de l'étude de branches :**

- Industries Agro-alimentaires.

**Formation**

**- sur le tas**

- . Contact permanent avec le Conseiller Technique Principal et le Directeur National du Projet .
- . Formation dispensée par M. BARBIER, lors de ses missions, sur les évaluations financières et économiques, sur les techniques d'enquête :
- . Initiation et manipulation de l'Apple III (M. NOWAK) ;
- . Exercices d'application sur COMFAR (M. GLOECKL).

à l'extérieur

Actuellement, en stage de formation à l'IBFTT/Bruxelles "Planification industrielle et analyse économique des projets de développement".

Enquêtes et visites d'usines

Antananarivo	PAPMAD - MALGADECOR - PROCHIMAD - SOSIMABI - Pharmacie Centrale - FIRAVIMA - STAR.
Moramanga	Féculerie de Marovitsika - FANALAMANGA - PANOMAD - SNA.
Toamasina	TAMALU - SOMAPALM - SMR - ELGE - RNCFM - Port - TRANS 7.
Antsiranana	SECREN - Les Salines - SOPEMA - CEFTEL - SCIM - MANIVICO - HODIMA - SNBCE - CNRO - Pêcheurie de Nosy-Be - AVOTRA - SIRAMA.
Ambatondrazaka	SOMALAC - FOFIFA - KRAOMITA.
Fort-Dauphin	SIFOR - LANGSU - Port.

- A assisté à divers séminaires :

- "Emballage à l'exportation" ;
- "Elaboration, suivi et évaluation des projets" ;
- "Méthodes et Techniques de Préparation et d'Elaboration des Projets Industriels" ;
- "Evaluation économique des projets industriels".

**RAKOTOARISON Monique Raymonde**  
**Economiste**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : Décembre 1983 à Juillet 1985**

**- A participé à l'évaluation financière et économique des projets suivants :**

- Extension de la Cimenterie d'Amboanio ;
- S N A ;
- KOBAMA ;
- Pâte à papier.

**- A été responsable principal des projets :**

- Farine Infantile ;
- Farine de Poisson.

**(Elaboration des cahiers des charges, lancement des appels d'offres, élaboration des contrats, suivi et contrôle du déroulement des études attribuées).**

**- A participé aux phases préparatoires des études de branches avec la mission De Bandt :**

- Visite d'usine : KOBAMA - CIMA ;
- Séances de travail avec le Ministère, le Groupement d'Entreprises.

#### Formation

**- sur le tas**

**. Contact permanent avec le Conseiller Technique Principal et le Directeur National du Projet :**

**. Formation dispensée par M. BARBIER, au cours de ses missions à Madagascar, sur les questions du contrôle technique des études de pré-investissement.**

**. Initiation et manipulation de l'ordinateur Apple III (M. SOWAK) ;**

**. Exercices avec le programme COMPAR (M. GLOECKL).**

**- à l'extérieur (sans objet)**

Enquêtes et visites d'usine

Moramanga	SNA - PANOMAD - Féculerie de Marovitsika - FANALAMANGA.
Lac Alaotra	KRAOMITA - SOMALAC - FOFIFA - Exploitation forestière (mimosa - tannin végétal).
Antananarivo	Pharmacie Centrale - OPHAM - SOMACOU - PMI - JIRAMA - SECIAM - FIMAMPILA.
Diégo-Suarez	MANIVICO - HODIMA - SECREN - CONSALMAD - CFTL - AVOTRA - SOPEMA - Pêcherie de Nosy-Be - SNB - SCIM - SPPM - SIRAMA.

- A assisté à divers séminaires :

- "Emballage à l'exportation" ;
- "Elaboration, suivi et évaluation des projets";
- "Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration de projets industriels" ;
- "Analyse économique des projets industriels".

---

Depuis le 1er Août 1985 : affectée auprès du Service de la Planification des Industries , Direction Générale du Plan.

**RAZAFINARIVO Maurice Albert**  
**Ingénieur Polytechnicien des Mines**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 15 Décembre 1983 au 31 Juillet 1985.**

- A participé à l'évaluation des projets suivants :

- S N A
- KOBAMA
- Cimenterie d'Amboanio
- Pâte à papier.

- A été responsable principal des projets :

- Etude d'opportunité : Filets et Articles de Pêche
- Etude de pré-faisabilité : Phosphates des Iles Barren
- Etude de sous-secteur : Industrie de la Construction immobilière.

- A effectué des recherches sur les diverses possibilités de Apple III (BASIC - PASCAL - Apple writer III - Traitement de texte).

#### Formation

- sur le tas

- . Contact permanent avec le Conseiller Technique Principal et le Directeur National du Projet :
- . Contact avec le MIEM ;
- . Formation dispensée par M. BARBIER, lors de ses missions, sur les questions du contrôle technique des études de pré-investissement :
- . Initiation et manipulation de l'Apple III (M. NOWAK) :
- . Application du programme COMFAR (M. GLOECKL).

- à l'extérieur Néant.



Enquêtes et visites d'usines

Antananarivo

Pharmacie Centrale - SOMACOU - JIRAMA

Moramanga et  
Lac Alaotra

S N A - PANOMAD - Féculerie de Marovitsika  
FANALAMANGA - Exploitation Forestière  
Mandraka - KRAOMITA - SOMALAC - FOFIFA.

- A assisté à divers séminaires :

- "Elaboration, suivi et évaluation des projets" ;
- "Maintenance industrielle" ;
- "Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration des projets industriels" ;
- "Analyse économique des projets industriels".

---

Depuis le 1er Août 1985, affecté auprès du Service de la Planification des Industries, Direction Générale du Plan.

**ANDRIAMIHARISOA André**  
**Economiste industriel**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 15 Décembre 1983**

**Il a démissionné 15 jours après prise de service au Projet.**

**RAVAOARINORO Bako Rolande**  
**Planificateur**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 8 Février 1985 jusqu'à ce jour.**

- A été responsable des études suivantes :
  - Etude sous-secteur : Viande ;
  - Etude d'opportunité : Farine Infantile ;
  - Etude d'opportunité : Farine de Poisson.
  
- A préparé un dossier d'appel d'offres sur :
  - Tanin végétal (projet annulé).
  
- A participé à l'évaluation des rapports finaux des études :
  - Filets de Pêche ;
  - Ether ;
  - Construction immobilière ;
  - Phosphates des Iles Barren.
  
- Suivi et contrôle administratifs des études de branches notamment supervision de la filière "Industrie chimique".

**Formation**

- . Stage d'initiation au COMFAR (M. GLOECKL) :
- . Actuellement en stage de formation à l'IBFTT Bruxelles sur "Planification industrielle et analyse économique des projets de développement".
  
- A assisté à divers séminaires :
  - "Analyse économique des projets industriels" ;
  - "D D I A" à Antsirabe.

Enquêtes et visites d'usines

Ambatondrazaka

Exploitation forestière Mandraka -  
KRAOMITA à Andriamena - FOFIFA et  
SOMALAC.

Antananarivo

SEVIMA - Abattoir frigorifique.

Majunga

SIB - SEIM - La Saline.

Diégo-Suarez

SOAM - SECREN.

**RAVELOARIMBOLASOA Violette**  
**Economiste**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 1er Août 1985 jusqu'à ce jour.**

- A été responsable des études suivantes :

- Ether ;
- Filets et Articles de Pêche.

- A participé à l'évaluation des rapports finaux des études :

- Farine Infantile ;
- Farine de Poisson.

- Suivi et contrôle des études de branches notamment la filière "Textile et Confection".

Formation

. Stage de 3 mois à Lausanne Suisse sur la "Planification industrielle".

Enquête et visites d'usines

Antananarivo

SEVIMA

Taolagnaro

Domaine Pechpeyrou- SIFOR - LANSU - Port -  
Société de plantation du Sisal de Mandrare.  
dans le cadre des études de branches.

====>

- A assisté à divers séminaires :

- "Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration de projets industriels" ;
- "D D I A" à Antsirabe ;
- "Analyse économique des projets industriels".

- Depuis le mois de Mai 1986, en collaboration avec M. Detry, Ingénieur industriel, effectue des études pour le dossier "Verre plat".

- Mission effectuée aux Iles de la Réunion - Maurice - Comores, ainsi qu'à Madagascar (Antananarivo - Tamatave).

**RANAIVOMANANA Georges**  
**Ingénieur d'études**

---

**Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 1er Août 1985 jusqu'à ce jour.**

**- A été responsable des études suivantes :**

- Phosphates des Iles Barren ;
- Farine Infantile ;
- Farine de Poisson.

**- A participé à l'évaluation des rapports finaux des études :**

- Amidonnerie-Glucoserie ;
- Viande ;
- Filets et Articles de Pêche.

**- Participation aux études de branches notamment supervision de la filière des "Industries Agro-alimentaires".**

**Enquêtes et visites d'usines (dans le cadre des études de branches)**

Antsirabe	SACIMEM - SOJIFA - HO JIM - SOAFIA - SOVIAMAD - STAR - TOMBOTSOA - SMPL - Société Raveloson.
Ambositra	UCA (Rizerie).
Ambohimahasoa	Société LACHAIZE.
Fianarantsoa	FEV - CVVB (vin) - Côtes d'Isandra - Thé Sahambavy - SINPA (huilerie).
Ambalavao	SOAVITA (vin).

**Formation**

- . Initiation et manipulation Apple III (M. NOWAK) ;
  - . Application sur programme COMFAR (M. GLOECKL) ;
  - . Stage de formation à Harvard University/USA (2 mois) sur "Investment appraisal and management".
- A assisté à divers séminaires :
- "Méthodes et techniques de préparation et d'élaboration des projets industriels" ;
  - "DDIA" à Antsirabe ;
  - "Analyse économique des projets industriels".

---

A effectué une mission à Tamatave avec M. Detry et Mlle Violette dans le cadre d'une étude pour le dossier "Verre plat".

**DOCUMENTALISTES**

---

**RAVAOARIMALALA Honorine**  
Documentaliste

---

Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 1er Février 1985 jusqu'à ce jour.

- Affectée au Projet MAG/82/010 en tant que documentaliste bibliothécaire, à mi-temps.
- A effectué un voyage d'études d'un mois au Sénégal, France, Belgique et Vienne sur "La gestion des informations industrielles".

**RAHARINIVO Lalasoa**  
Documentaliste

---

Date arrivée au Projet MAG/82/010 : 1er Février 1985 jusqu'à ce jour.

- Affectée au Projet MAG/82 010 en tant que documentaliste bibliothécaire, à mi-temps.
- A effectué un voyage d'études d'un mois en France, et au Canada.



## M E M O I R E

PROJET DU PLAN DE FORMATION  
DES HOMOLOGUES1. LA FORMATION DES HOMOLOGUES1.1. Sur la méthode de sélection et du plan de formation des Homologues

La désignation des homologues relève de la Direction Générale du Plan, organisme d'exécution de ce projet.

1.2. Base de recrutement

La possession de maîtrise ou diplôme équivalent serait le niveau de base pour être recruté Homologue dans la Cellule du projet, le niveau de la licence pourrait à la rigueur être acceptable.

Les homologues devraient être choisis parmi :

- des économistes ;
- des ingénieurs en agro-industriel, polytechnique, génie chimique et électricité ;
- des juristes spécialisés en :
  - . contrat d'achat ;
  - . d'assistance technique ;
  - . de marché ;
  - . d'emprunt et de financement ;
  - . d'assistance.
- des analystes financiers,

## 2. CYCLE DE FORMATION

En plus du diplôme minimum requis qui est considéré comme étant une base, le cycle de formation donnée revêtira la forme de :

- formation sur le tas, (par la pratique.....) ;
- formation au contact des experts (échange d'expérience etc.....) ;
- formation sous forme de séminaire ;
- formation à l'extérieur (bourses individuelles) ;
- formation par voyages d'études et stages à l'extérieur (visites et stages en usine, ou auprès de Bureaux d'études extérieurs).

Le cycle entier du schéma de formation de chaque homologue devra être impérativement bouclé en 2 ans. (formation sur le tas, en contact d'experts internationaux, en séminaires, bourses à l'extérieur, stages en usines, voyages d'études extérieurs etc.....).

Les Bourses et voyages d'études devront être sanctionnés par un rapport approuvé par l'organisme ou le centre de formation et faire l'objet de délivrance d'un certificat par l'organisme de formation ou de stage et authentifié par l'ONUDI.

Au cours de ces formations, chaque homologue devra pouvoir diriger une équipe pour commencer et terminer une étude de faisabilité et être capable de faire des évaluations de projets industriels. Un certificat sera délivré à l'issue du cycle complet de formation.

## 3. BOURSES DE FORMATION

Les bourses seront attribuées :

- 1<sup>o</sup> - aux homologues du projet, dans le cadre du cycle de formation pré-établi,
- 2<sup>o</sup> - aux autres cadres de la Direction Générale du Plan conformément au programme de formation établi par elle et eu égard aux objectifs du projet.

La proposition des candidatures des homologues est faite sur l'initiative du DNP en concertation avec le CTP. Le nombre de soumission de candidatures doit toujours coïncider avec le nombre de bourses offertes, préalablement fixé dans l'amendement de PRODOC.

Les propositions faites par DNP/CTP seront appuyées individuellement par le plan de formation pré-établi.

#### 4. VOYAGES D'ETUDES

Les voyages d'études sont organisés en priorité pour compléter la formation sur le plan pratique des homologues.

Les voyages d'études consistent en visite d'usine, de bureau d'engineering ou d'organismes dont les activités sont similaires ou en rapport étroit avec celles du projet.

- le choix des usines et/ou des bureaux d'études ou organismes à visiter est fait sur documentation, après concertation DNP/CTP et proposition ONUDI ;

- A l'intérieur de Madagascar : les voyages d'étude et stages sont destinés à familiariser les homologues avec les réalités du pays. Ils se feront par le biais des visites et/ou stages dans les usines, organismes ou bureaux d'études et d'information auprès des autorités des Collectivités décentralisées et opérateurs économiques.

- A l'extérieur de Madagascar : ils sont faits pour familiariser les cadres de la Direction Générale du Plan, en particulier les homologues avec les expériences et techniques utilisées à l'extérieur : visites d'usine, travaux dans les bureaux d'étude et même dans les centres de planification.

**CENTRE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION INDUSTRIELLE  
C. I. D. I.**

**RAPPORT 1985 - 1986 - mai 1987**

---

**1 - ACQUISITION (y compris les documents reçus avant 1985)**

	<u>Payants</u>	<u>Gratuits</u>	<u>Total</u>
Livres	319*	438+	757
Périodiques	181*	228+	409
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>666</b>	<b>1166</b>

\* Essentiellement des ouvrages généraux

+ En particulier des rapports ONUDI

\* 10 abonnements dont 1 local.

**2 - ANALYSE DES DOCUMENTS ET PUBLICATIONS**

- Bulletins signalétiques : 6 numéros dont le n° 1/2/3/4 récapitulatif
- Listes bibliographiques : 15 numéros dont le n° 13 récapitulatif
- Constitution de dossiers divers : PME/PMI - Mission Aurillac - etc.

**3 - PRETS**

	1985+	1986	1987*	Total
<u>Utilisateurs</u>				
Internes	16	45	26	87
Externes	2	2	1	5
<u>Lecteurs sur place</u>	-	7	9	16
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>36</b>	<b>108</b>

- Mai - Décembre 1985

\* Janvier - Mai 1987

Documents prêtés

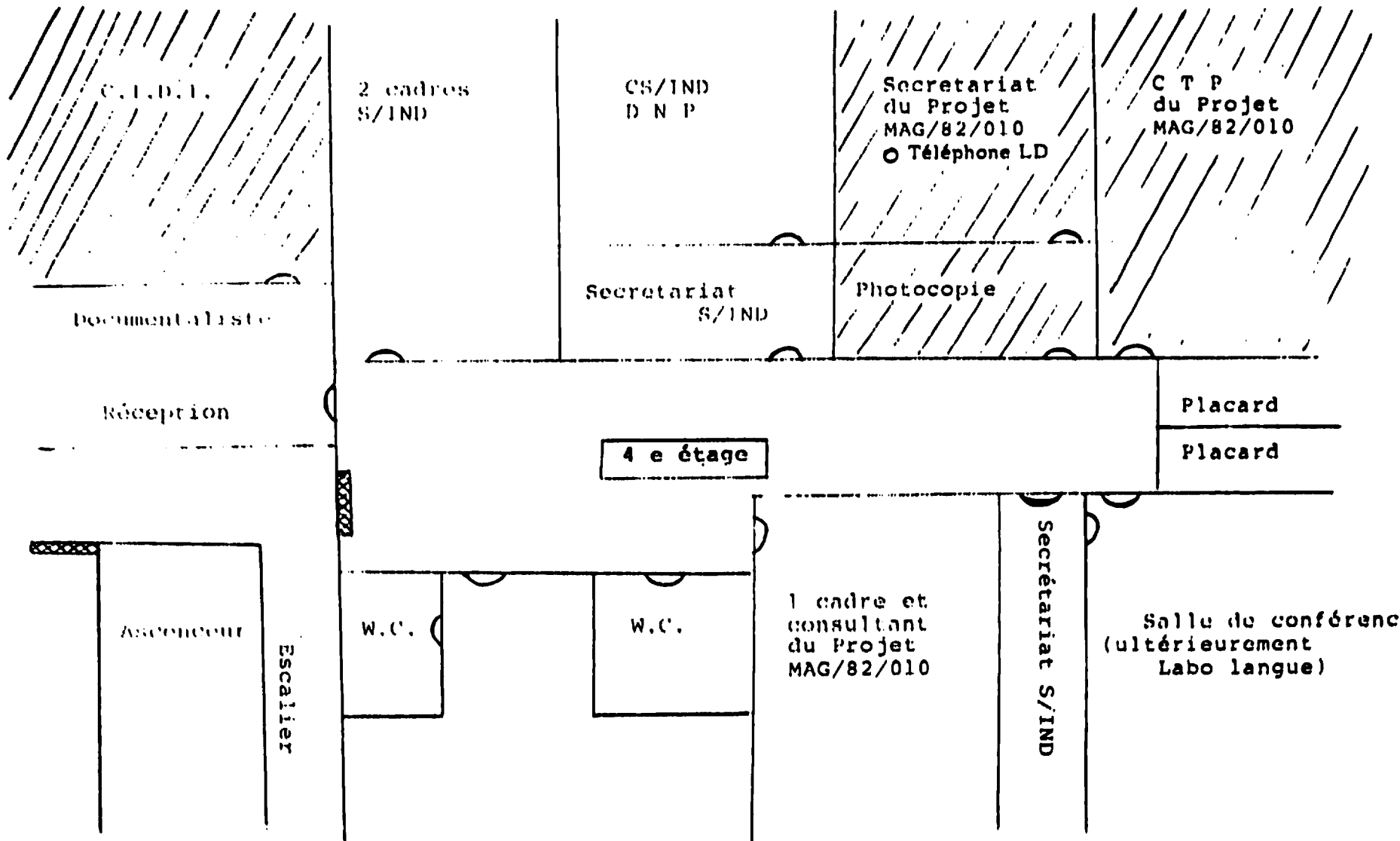
	1985+	1986	1987*	Total
Ouvrages Cotes G et M	61	84	81	226
Usuels	11	-	12	23
Revue	5	26	22	53
Rapports	-	48	6	54
	—	—	—	—
TOTAL	77	158	121	356

---

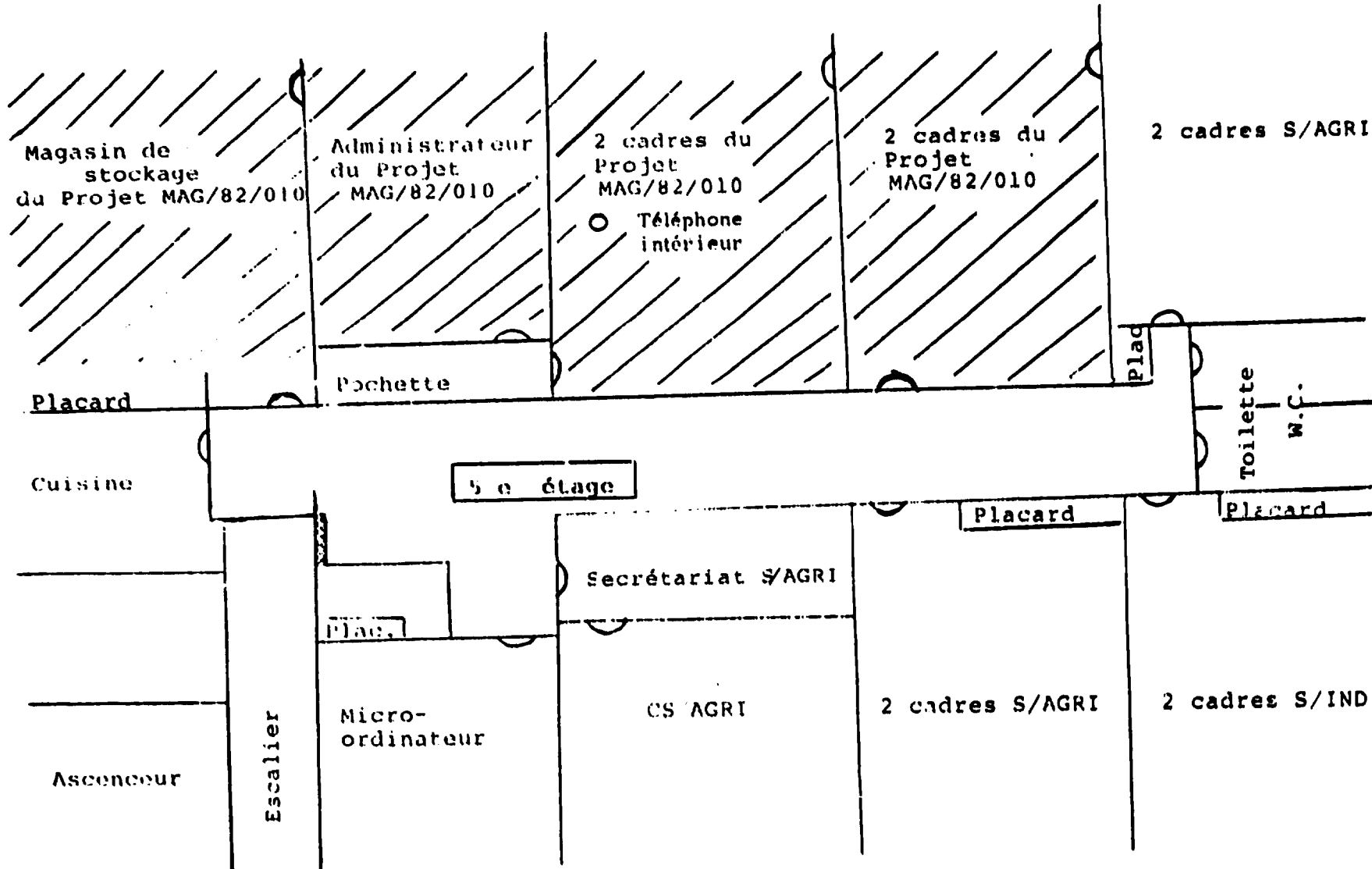
+ Mai - Décembre 1985

\* Janvier - Mai 1987

REPARTITION DES PIECES



# REPARTITION DES PIECES



**EXPERTS ET CONSULTANTS  
INTERNATIONAUX**

---

- **DOMINIQUE BARBIER**  
Analyste de Projets - Expert en financement industriel

6 missions à Antananarivo Madagascar :

- 05.02.84	au	08.03.84
- 13.05.84		19.06.84
- 23.10.84		18.12.84
- 16.06.85		30.07.85
- 19.09.85		17.12.85
- 30.01.86		11.03.86

- **BERNARD CURVALLE**  
Expert en information industrielle

- 30.06.85 au 20.08.85

- **CHRISTIAN NOWAK**  
Expert in Electronic Data Processing

Installation et formation du personnel dans l'utilisation et la manipulation du mini-ordinateur.

- 22.03.84 au 27.03.84

- **JOSEPH GLOECKL**  
Consultant - Specialist in Computer Application to Project Preparation and Evaluation

- 28.05.84	au	08.06.84
- 22.04.85		04.05.85



- **TALAAAT ORFALY** )  
Analyste financier )  
)  
) **Animateurs du séminaire sur les "Méthodes**  
) **et techniques de préparation et d'élaboration**  
) **de projets industriels".**  
)  
) **du 02.07.84 au 27.07.84**  
)
- **PATRICK WILLOT** )  
Analyste de marché )  
)  
) **du 02.07.84 au 27.07.84**  
)
- **MARCEL GABBAY** )  
Ingénieur industriel )  
)
  
- **JANDRANKO BENDEKOVIC** )  
Analyste économiste ) **Animateurs du séminaire national sur**  
) **"L'Analyse économique des projets industriels".**  
)  
) **du 01.07.85 au 26.07.85**  
)
- **KRZYSTOF KIELBRATOWSKI** )  
Economiste industriel )  
)
  
- **JACQUES DE BANDT** )  
) **Programme d'études de branches**  
) **industrielles.**  
)
- **JEAN-CLAUDE RABIER** )  
)
  
- **DRAGOLJUB KALANOVIC**  
Evalueur  
  
Evaluation approfondie du 2 au 16 Mars 1986.
  
- **BENBAHMED RACHID**  
Consultant en Planification industrielle - Programme d'études de branches.  
  
- 20.01.86 au 18.02.86  
- 03.03.86 02.04.86

- **MARC CHERVEL**  
Animateur du séminaire sur "L'Analyse économique des projets industriels"

- 20.01.87 au 29.01.87

- **ETIENNE LEVEQUE**  
Animateur du séminaire sur "L'Analyse économique des projets industriels".

- 27.01.87 au 13.02.87

- **Analyste économiste**  
(en cours de recrutement)

====> Séminaire d'Octobre 1987

- **Ingénieur économiste industriel**  
Spécialiste dans la réalisation de projets d'investissement  
(en cours de recrutement)

====> Séminaire d'Octobre 1987

- **Analyste financier et de marché**  
(en cours de recrutement)

- **MAURICE GEORGES DETRY**  
Ingénieur industriel

====> Date d'entrée en service le 18 Mai 1986 jusqu'à ce jour.

- **LORAN AHLBERG**  
Expert associé

====> Date d'entrée en service le 8 Juin 1987  
Durée contrat : 1 an.

**EXPERTS ET CONSULTANTS  
NATIONAUX**

---

- **Raymond RANDRIAMANDRATO**  
Conseiller Technique Principal National

- **Jean René RATSIMBAZAFY**  
Expert minier/Géologue

Date d'entrée en fonction : 11 Juin 1987  
Durée contrat : 3 mois

- **Rivo Albert ANDRIANAFETRA**  
Expert Technologue National

Date d'entrée en fonction : 15 Mai 1987  
Durée contrat : 1 an

- **Raphaël RAMANANA-RAHARY**  
Conseiller Technique Principal National  
(en cours de recrutement)

**PERSONNEL D'APPUI**

---

**2 secrétaires :**

Mme **RAVOLOLOMALALASOA Marie Julia Ginette**

Mme **RAVELOSON Victorine Marie Claire**

**2 chauffeurs :**

Mr **RALAIMANGA Roger**

Mr **RASOLOARIJAONA Claude**