



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

18529

ETUDES DE PREINVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

DP/MAG/82/010

MADAGASCAR

Rapport final*

Etabli pour le Gouvernement Malgache par l'Organisation des Nations Unies
pour le développement industriel, Organisation chargée de l'exécution
pour le compte du Programme des Nations Unies
pour le développement

D'après l'étude de M. Félix RABEMANAMBOLA, Directeur national du projet
et de M. Raphaël RAMANANA-RAHARY, Conseiller technique principal du projet

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. François d'ADESKY,
Service des études de faisabilité

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

6/62

* Document n'ayant fait l'objet d'aucune mise au point rédactionnelle.

RESUME

1. CARACTERISTIQUES DU PROJET

- a) Titre du projet: Etudes de pré-investissement pour le développement industriel
- b) Numéro du projet: DP/MAG/82/010
- c) Contribution totale du Gouvernement malgache: 335,000,000 FMG
- d) Contribution totale du PNUD: 2,178,000 US\$
- e) Agents d'exécution:
- pour Madagascar: Ministère de l'Economie et du Plan
 - pour le PNUD: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

2. AUTEURS DU PRESENT RAPPORT FINAL

M. Félix RABEMANAMBOLA, Directeur National du projet, et
M. Raphaël RAMANANA-RAHARY, Conseiller technique principal.

3. OBJECTIFS DU PROJET

- a) 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;
- b) la mise à 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;
- c) la constitution d'une banque de données.

Le projet a atteint ses objectifs dans le domaine des études, aussi bien pour leur réalisation que pour leur évaluation et les a dépassés dans la formation des cadres nationaux aux méthodes et techniques d'analyse des projets.

Les structures d'une banque de données mises en place par le projet nécessitent encore des efforts d'organisation au sein du Ministère de l'Economie et du Plan pour être opérationnelles.

4. RESULTATS OBTENUS

a) Renforcement des capacités nationales:

- 9 cadres du Ministère de l'Economie et du Plan formés en tant qu'homologues du projet et ayant à ce titre:
 - o suivi une formation post-universitaire à l'extérieur;
 - o participé activement aux séminaires organisés sur place dans le domaine du cycle de projets et approfondi plus particulièrement la connaissance du logiciel COMFAR;
 - o réalisé les études confiées directement au projet et suivi celles sous-traitées à des bureaux d'études.
- 128 cadres nationaux exerçant dans différents ministères, organismes para-publics, bureaux d'études et organisations professionnelles ayant participé aux 10 séminaires organisés par le projet;
- 2 documentalistes du Ministère de l'Economie et du Plan ayant pu bénéficier de voyages d'étude à l'extérieur et ayant suivi des stages pratiques sur place et initiées à l'utilisation des logiciels documentaires (TEXTO, ISIS).

b) Réalisation des études de pré-investissement:

- 13 études élaborées en sous-traitance (par des bureaux d'études locaux ou conjointement avec des bureaux d'études et/ou sociétés étrangères);
- 3 études élaborées directement par la cellule du projet;
- des décisions d'investissement ont déjà été prises concernant la réalisation de plusieurs projets étudiés dans le cadre de ce programme.

5. LECONS TIREES DU PROJET

a) Formation

Le soin apporté à l'élaboration du programme de formation adapté au profil de chaque homologue et au choix de l'établissement d'enseignement le plus approprié a donné des résultats très positifs.

De même, la préparation des séminaires avec les animateurs, bien que nécessitant la présence de ceux-ci sur les lieux suffisamment à l'avance, a contribué de façon déterminante à la réussite des séminaires.

b) Etudes

L'intégration des promoteurs au projet dès la phase des études de pré-investissement, recommandée par la Revue tripartite d'août 1986, a augmenté les chances d'aboutir à la concrétisation des investissements.

La recherche d'une solution adéquate concernant les procédures à appliquer, dans cette nouvelle optique, pour l'attribution des contrats de réalisation des études, a toutefois demandé beaucoup de temps.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
A. PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT ET PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE	1
I. Contexte et justification du Projet	1
II. Le Projet	2
Objectif de développement	2
Objectifs immédiats	2
B. PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES	3
I. Développement des institutions	3
II. Appui direct	8
C. REALISATION DES OBJECTIFS	11
D. CONSTATATIONS ET LECONS A TIRER	11
1. Etudes	11
2. Formation	15
E. RECOMMANDATIONS	18
1. Etudes	18
2. Formation	19
ANNEXE 1	20
ANNEXE 2	22
ANNEXE 3	27
ANNEXE 4	30

A. PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT ET PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE

I. Contexte et justification du Projet

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

Parmi les approches adoptées en vue d'atteindre les objectifs prioritaires fixés pour le développement industriel, une étude générale sur le secteur industriel malgache a été entreprise en 1982. Cette étude a procédé à une analyse globale de l'industrie et des actions ont été étudiées avec le PNUD et l'ONUDI pour la mise en oeuvre de certaines recommandations de l'étude en question, dont le renforcement de la capacité nationale d'entreprendre des activités de pré-investissement pour le développement industriel.

Cette action devait permettre de préciser ou d'approfondir certains domaines ou problèmes non abordés par la première étude. Elle visait également à permettre l'identification des projets d'investissement industriels et la formation de cadres nationaux dans le domaine des études de pré-investissement, de l'élaboration et de l'évaluation de projets.

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 ainsi qu'à l'exécution de projets industriels.

II. Le Projet

Objectif 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, conformément aux priorités définies par le Plan National (1986-1990).

A ce titre, le projet vise à renforcer la capacité du Ministère de l'Economie et du Plan dans le domaine des activités de pré-investissements industriels conformément aux orientations retenues pour la préparation et l'élaboration du prochain plan.

Objectifs immédiats

Les objectifs immédiats du projet sont d'aider le Ministère de l'Economie et 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 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.

Pour traduire ces objectifs sur le plan des activités opérationnelles, le document de projet a 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 ;
- en tant qu'activité d'appui direct, la réalisation des études de pré-investissement.

B. PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES

Pour chacun des objectifs assignés au Projet, nous présentons dans ce chapitre les résultats obtenus. Sur la base de ces résultats, le degré de réalisation des différents objectifs sera présenté dans le chapitre suivant.

I. Développement des institutions

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

La cellule est constituée par les cadres du Ministère de l'Economie et du Plan affectés au Projet, et qui seront désignés par la suite sous le terme "homologues". Au total, 9 cadres ont travaillé en tant qu'homologues au Projet.

La formation des homologues pendant la durée du Projet a couvert à la fois les aspects théoriques et pratiques des activités de pré-investissement. Le Projet a adopté à cet effet trois formes d'intervention : la formation post-universitaire à l'extérieur, les séminaires organisés sur place et la formation sur le tas avec l'encadrement des experts du Projet.

i) Formation post-universitaire à l'extérieur

Avant d'être affectés au Projet, les homologues ont suivi leurs études universitaires dans des disciplines diverses (cf.annexe 1). Par ailleurs, à l'exception de deux d'entre eux, ils ont déjà acquis au moment de leur affectation une certaine expérience en matière de planification. Il était donc utile, pour l'homogénéité de la cellule aussi bien que pour compléter les connaissances des homologues en matière d'activités de pré-investissement, de leur faire bénéficier d'une formation supplémentaire dans ce domaine.

Le Projet a permis à huit homologues d'effectuer des stages de formation auprès de divers centres spécialisés en Europe et aux Etats-Unies. D'autres cadres de la Direction Générale du Plan ont pu également bénéficier de cette opportunité offerte par le Projet (voir annexe 2).

Les thèmes de ces stages ont été choisis de façon à couvrir les différents aspects du cycle de projet d'investissement. D'une durée moyenne de trois mois, chaque stage a fourni l'occasion de concrétiser les notions théoriques avec des données réelles présentées par les participants venant de différents pays. Selon les circonstances, des visites d'usines ou des stages pratiques en entreprises complètent la formation théorique.

ii) Séminaires

La liste des dix séminaires organisés dans le cadre du Projet à partir de 1984 figure à l'annexe 3.

Au-delà du nombre de séminaires réalisés, il convient surtout de mesurer la portée de l'action entreprise en considérant, d'une part, le champ couvert par les différents thèmes traités et, d'autre part, la répartition de la population ayant bénéficié directement de l'intervention.

Champ couvert

Les thèmes étudiés se devaient, de par la mission même du Projet, de porter principalement sur les différentes questions touchant l'ensemble du cycle de projet d'investissement. Ainsi, le Projet a consacré six séminaires pour examiner en profondeur les phases successives du cycle de projet, allant de la phase de l'identification à celle de la réalisation des projets d'investissement, en passant par les phases de l'élaboration des études et de l'évaluation.

La conduite de ces séminaires se référait principalement aux deux manuels de base de l'ONUDI, le Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle, ou Manuel jaune, et les Directives pour l'évaluation des projets. Toutefois, en vue d'élargir les connaissances des participants en matière d'analyse et d'évaluation, d'autres approches ont été présentées telles que la méthode des effets et celle de la Banque Mondiale. Enfin, un séminaire a été réservé pour examiner l'évaluation des projets en économie planifiée.

La maîtrise de l'outil informatique élaboré par l'ONUDI pour accélérer l'exécution des nombreux calculs impliqués par la mise en application du manuel jaune a constitué la deuxième préoccupation du Projet. L'utilisation du logiciel COMFAR (Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité) est en effet exigée pour la réalisation des études sous-traitées par l'ONUDI.

En plus des séminaires d'initiation et d'approfondissement réservés aux homologues, le Projet a donc consacré deux autres séminaires pour faire connaître le système COMFAR à un certain nombre de cadres du Ministère de l'Economie et du Plan et des bureaux d'études considérés comme utilisateurs potentiels. Les homologues ont collaboré en tant qu'animateurs lors de ces deux séminaires. Etant de caractère essentiellement pratique, ces séminaires ont mis à contribution de manière intense les deux micro-ordinateurs dont a été doté le Projet.

En dernier lieu, et anticipant déjà sur les responsabilités que les homologues pourraient être appelés à assumer ultérieurement au sein du Ministère de l'Economie et du Plan, un séminaire a été organisé spécialement à leur intention sur le thème : "Formation de Formateurs aux Techniques Pédagogiques appliquées aux Projets d'Investissement Industriel".

Répartition des bénéficiaires

Le fait que les séminaires ont été organisés sur place, à Madagascar, a permis d'en faire bénéficier le plus de cadres nationaux possible qui sont concernés par le problème des activités de pré-investissement. En effet, outre les homologues eux-mêmes, ces séminaires ont vu la participation de cadres du Ministère de l'Economie et du Plan et d'autres départements économiques, des enseignants de l'Université, des représentants des institutions bancaires et des organismes professionnels, et enfin des cadres des bureaux d'étude nationaux (voir annexe 3).

Il y a lieu toutefois de signaler l'attention particulière accordée au groupe des homologues qui reste la cible principale et prioritaire de tous les séminaires. La participation des homologues à ces séminaires revêt en effet trois aspects : la formation, comme pour les autres participants, mais aussi l'entraînement à l'organisation des séminaires et la préparation au rôle de formateurs qu'ils auront à assumer dans l'avenir.

Ainsi, à l'occasion de chaque séminaire, les homologues ont collaboré avec les responsables du Projet pour s'assurer des diverses dispositions que nécessite la phase préparatoire, et ont pris une part active dans l'animation des séances de travail. De même, leur formation à l'utilisation du logiciel COMFAR a été organisée d'une manière plus systématique pour atteindre la pleine maîtrise de cet outil de travail.

Enfin, un séminaire s'adressait plus particulièrement aux homologues pour les préparer à leur rôle futur de formateurs.

Un autre groupe, celui des bureaux d'étude, a également bénéficié de privilèges particuliers, eu égard à leur implication directe et permanente dans la réalisation des études de projets. C'est ainsi que le dernier séminaire organisé par le Projet a repris spécialement à leur intention, le thème d'un précédent séminaire sur la "Réalisation des Projets d'Investissement", et qu'un autre séminaire leur a été réservé pour présenter les possibilités et le mécanisme du logiciel COMFAR.

iii) Formation sur le tas

Ce dernier aspect de la formation concernait uniquement les homologues de la cellule. Il s'agit en effet d'une activité continue dont les experts du Projet assurent l'encadrement permanent.

Les homologues contribuent de manière active et responsable à l'exécution des études retenues dans le programme du Projet.

En fait, les études rentrent normalement dans le cadre des activités d'appui direct qui seront présentées plus loin. Les études étant pour la majorité des cas sous-traitées à des bureaux choisis par voie d'appel d'offre, le rôle du Projet consistait à s'assurer des conditions nécessaires à leur bonne exécution. A cet égard, les homologues participent à l'élaboration des termes de référence de chaque étude, discutent avec les consultants chargés de l'étude de la méthodologie et du programme de leurs travaux sur le terrain, donnent leur avis sur les rapports remis par les bureaux d'étude, voire participent à l'évaluation desdits rapports avec la partie malgache.

Grâce à ces différentes formes de participation, les études exécutées dans le cadre du Projet ont donc aussi contribué à la formation des homologues.

Mais pour que leur formation puisse être considérée comme complète, il a été donné aux homologues des occasions de se mettre à l'épreuve en effectuant eux-mêmes, soit individuellement, soit en équipe, certaines études d'opportunité/pré-faisabilité. C'est dans cette perspective que la réalisation de trois études leur a été confiée (voir annexe 4).

Il est à signaler que le recours à des experts technologues est inévitable pour traiter de la partie technique des études, compte tenu du profil même des homologues qui ne leur permet pas de se spécialiser dans chaque domaine technique étudié. De même, des voyages d'études et d'information ont été organisés, chaque fois que possible, pour permettre aux homologues d'appréhender les conditions réelles à respecter dans les unités se rapportant à l'objet des projets étudiés.

Les dépenses relatives à ces différents aspects de la formation représentent un peu moins de 35 % du budget du Projet, traduisant l'importance qui a été accordée au volet "développement des institutions".

2. "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. Mais 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, au lieu de fonctionner comme une entité isolée, le centre devait être organisé pour faire partie du système d'informations économiques du pays et entretenir des relations avec les banques de données économiques à l'étranger.

Pour la mise en place d'un centre qui puisse répondre à ces caractéristiques, le Projet a eu recours aux services d'un consultant, expert en information et informatique industrielles. Le consultant a effectué trois missions :

- une première mission, du 30 juin au 20 août 1985, pour établir un diagnostic de la situation et présenter des recommandations sur les actions à prendre ;
- une deuxième mission, du 29 mars au 13 avril 1988, pour évaluer les actions entreprises à la suite des recommandations antérieures et préparer la mise en place du système informatisé de documentation ;
- une dernière mission, du 30 juillet au 7 septembre 1989, pour finaliser la mise en place.

Il est à signaler que cette dernière mission était intervenue alors que le Projet venait d'aménager dans les locaux du nouveau bâtiment du Ministère de l'Economie et du Plan, et que le CIDI était ainsi intégré de fait au sein du service de documentation du ministère.

Conformément aux recommandations du consultant, le CIDI a constitué progressivement un fonds de documentation comprenant des ouvrages économiques, financiers et techniques, ainsi que des revues spécialisées et des données statistiques. Toutefois, le consultant a fait remarquer que le rythme de l'approvisionnement du CIDI devrait être amélioré en adoptant au sein du ministère un système plus adapté de circulation des informations.

Suivant les mêmes recommandations, le Projet a contribué à la formation des deux documentalistes affectées au CIDI.

En plus des stages et voyages d'études organisés auprès de centres spécialisés en Europe et aux Etats-Unis, les documentalistes ont pu suivre des stages de formation sur place. Ces derniers ont porté d'une part, sur la technique des "questions et réponses" utilisée pour rendre plus dynamique le rôle du documentaliste, et d'autre part, sur l'initiation aux logiciels de traitement documentaire. Les documentalistes du CIDI ont ainsi appris avec les collègues des autres centres à travailler sur le logiciel TEXTO. Par ailleurs, le consultant lui-même les a initiées à l'utilisation du logiciel ISIS de l'UNESCO.

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.

II. Appui direct

Il s'agit des études réalisées dans le cadre du Projet, et dont les résultats et conclusions ainsi que les recommandations qui en découlent contribueront à éclairer les autorités sur les décisions à prendre.

Le Projet a fait exécuter, en sous-traitance, pour un coût représentant environ 28 % du budget total, 13 études dont la liste figure en annexe 4.

Chronologiquement, il y a lieu de distinguer deux groupes d'études : d'une part, celles réalisées au cours de la première phase du Projet, de 1983 à 1986, et d'autre part, celles réalisées à partir de 1987. Les études de la première phase ont été sous-traitées presque exclusivement à des bureaux et cabinets d'étude nationaux, dans le double but de réaliser les études demandées et de les aider à acquérir une certaine expérience.

Ces deux groupes se distinguent aussi bien par les critères adoptés dans le choix des études à retenir au programme que par l'importance des coûts engagés. En effet, la Revue Tripartite du mois d'août 1986, après avoir constaté que les études effectuées n'ont pas été suivies de réalisations concrètes, a recommandé de ne retenir au programme à venir que les projets de réhabilitation ou ceux pour lesquels des promoteurs auront été identifiés. Par ailleurs, les coûts des études sous-traitées à des bureaux et cabinets d'études nationaux sont généralement inférieurs à US \$ 20.000, tandis que ceux des études sous-traitées aux firmes de consultants étrangers sont plus importants.

Ces critères ont été appliqués pour les 5 études réalisées en sous-traitance au cours de la deuxième phase.

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 fabriquant des standards manuels, le Ministère des Postes et Télécommunication vient d'entamer les négociations dans ce sens.

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 usine de mini-aciérie vient en complément de l'étude précédente, sans supplément de coût. 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 qui a manifesté son intérêt d'investir dans ce domaine. Le créneau sur lequel le projet de rapport final s'est concentré étant déjà occupé, la partie malgache a demandé à ce que d'autres possibilités d'investissement soient explorées dans la présentation du rapport final. Mais, d'ores et déjà, cette firme a acquis le droit d'exploiter l'abattoir de Mahajanga.

La dernière étude, en cours de réalisation, porte sur la création d'une Société malgache de pêche, de transformation, de commercialisation du thon et des autres poissons pélagiques. Comme dans le cas précédent, l'étude est exécutée par une firme intéressée à investir dans le secteur. Cette firme est d'ailleurs déjà implantée à Madagascar et met en place actuellement une unité de transformation du thon.

A défaut du rapport final de l'étude, attendu pour le mois de mai 1990, la réunion de synthèse organisée à la fin de la dernière mission des consultants sur le terrain, en février 1990, a permis de constater que les conditions nécessaires à la faisabilité du projet sont réunies localement.

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

Une première étude portant sur une unité de verrerie régionale a constaté l'insuffisance du marché pour faire un projet rentable. Concernant toujours la verrerie, 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.

La deuxième étude concerne le projet de cimenterie régionale. Sur la base d'un premier rapport établi en 1987, complété et mis à jour avec les données complémentaires recueillies 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.

Pour la troisième étude relative à une unité de fabrication de pâte à papier, les travaux ont été suspendus après l'exploitation des données recueillies sur les conditions locales du marché et des matières premières. En effet, un voyage d'étude programmé en vue de s'informer sur la technologie à adopter, le marché à l'extérieur et les possibilités de partenariat éventuelles n'a pas pu être réalisé.

C. REALISATION DES OBJECTIFS

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.

Par ailleurs, les homologues et les autres cadres du Ministère de l'Economie et du Plan ne sont pas les seuls à avoir bénéficié des actions de formation menées par le Projet. Quoique de façon moins systématique, les cadres des autres organismes ont également été touchés par ces actions, plus particulièrement ceux des bureaux d'étude qui constituent en définitive les agents essentiels dans les études de projet.

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.

Il convient toutefois de remarquer que :

- les conclusions de ces études, de par leur objectivité, ont permis d'éviter de se lancer dans des opérations d'investissement non viables dans le contexte qui prévalait à l'époque ;
- les informations recueillies et traitées dans ces études gardent leur utilité. Par le biais des promoteurs intéressés par le nouveau contexte économique, la réalisation de projets basés sur les données de ces études a été reconsidérée (farine infantile, engrais utilisant les phosphorites des îles Barrens).

Quant aux études effectuées au cours de la deuxième phase, et dont le choix a tenu compte des critères arrêtés lors de la même Revue Tripartite évoquée plus haut, il est permis de prévoir un taux de concrétisation appréciable. En effet, sur les cinq projets étudiés, 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 SOCOA 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 a annoncé, sur la base des données concluantes recueillies lors de la mission sur le terrain en février 1990, le lancement en 1991 d'une campagne expérimentale de pêche pour approvisionner l'unité de 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 en effet décidé de faire préparer la réalisation de l'étude de faisabilité.

Les résultats et conclusions des études menées dans le cadre du Projet, soit directement par l'équipe même du Projet, soit par le recours à des bureaux d'étude, ont donc contribué effectivement à éclairer les instances de décision sur l'opportunité de réaliser ou d'abandonner les investissements industriels soumis à l'étude. Pour que cette contribution présente une utilité réelle, le programme des études a tenu compte de l'évolution du contexte économique pendant la durée du Projet.

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.

D. CONSTATATIONS ET LECONS A TIRER

Le Projet a pu améliorer progressivement la qualité et l'efficacité de ses interventions en mettant à profit les expériences tirées de ses activités dans les deux domaines des études et de la formation.

Les principales constatations sont présentées dans ce chapitre.

1. Etudes

1.1 Choix des études à réaliser

Ainsi qu'il a été signalé au chapitre B. traitant des produits obtenus et des difficultés rencontrées, la Revue Tripartite d'août 1986 a préconisé de s'assurer dorénavant de l'existence de promoteurs intéressés aux projets devant faire l'objet d'études.

Du point de vue de la concrétisation des projets étudiés, l'application de ce critère a donné des résultats significatifs (voir supra : Réalisation des objectifs, objectif 2).

Il est à signaler que l'idée de partenariat, impliquée par ce critère, correspond à l'orientation prise par le nouveau contexte économique.

1.2 Procédures de lancement des études et de leur évaluation

Le choix des firmes qui auront à exécuter en sous-traitance les études retenues au programme suit la procédure habituelle de l'appel d'offres international, sur la base d'un short-list proposé par l'ONUDI et approuvé par la partie malgache. Par la suite, d'autres voies ont été recherchées dans le souci d'intégrer les promoteurs dès l'élaboration même des études et d'éviter ainsi le risque de voir les promoteurs reprendre à nouveau des études déjà effectuées.

Dans les deux cas, le délai entre la décision de réaliser une étude et le démarrage effectif des opérations s'avérait très long. Pour la procédure de l'appel d'offres, la recherche des informations jugées nécessaires concernant les firmes figurant dans le short-list prenait à la partie malgache un temps considérable.

En ce qui concerne la procédure de désignation directe de la firme intéressée à la promotion du projet, le caractère nouveau de l'approche a nécessité également de longues recherches pour trouver les modalités les plus adéquates.

Une procédure permettant un démarrage rapide des opérations, dans la limite des règlements applicables, en la matière, reste donc à trouver.

En ce qui concerne l'évaluation des projets de rapport final, les firmes chargées de la réalisation des études ont saisi l'intérêt de participer à une réunion de discussion en vue de connaître les commentaires de la partie malgache et d'en tenir compte dans la rédaction du rapport final. Bien que non spécifiée expressément dans les termes de référence des études, une telle disposition a permis de ne pas allonger le délai pour la présentation du rapport final. En effet, un consensus sur l'interprétation des commentaires écrits se dégage généralement au cours d'une seule réunion.

2. Formation

L'expérience du Projet MAG/82/010 dans le domaine de la formation permet de tirer les constatations suivantes qui portent sur les trois modalités d'intervention : le complément de formation post-universitaire, les séminaires et la formation sur le tas.

2.1 Formation post-universitaire

Le choix des établissements les mieux indiqués et la définition du programme de formation le plus adapté au profil de chaque homologue ont souvent nécessité de longues négociations. Toutefois, la qualité des résultats obtenus a justifié pleinement le soin consacré à ces démarches préparatoires.

Le problème de la langue de travail a limité au début le choix des établissements aux seuls organismes pouvant assurer l'enseignement en français. Les deux derniers homologues à suivre une formation à l'extérieur ont pu néanmoins obtenir des résultats très positifs de leur stage effectué à l'université de Bradford, où la langue de travail est l'anglais. A ce propos, l'acquisition par le Projet des équipements pour le laboratoire de langue a constitué un appui efficace aux efforts déployés par le Ministère de l'Economie et du Plan en vue de renforcer les capacités de ses cadres.

2.2 Séminaires

Les facteurs suivants sont signalés comme ayant contribué au succès des séminaires organisés par le Projet.

2.2.1 Période de préparation

Il a été demandé aux consultants chargés de l'animation des séminaires d'être sur place quelques jours, et si possible une semaine, avant l'ouverture officielle des travaux. Ceci a permis aux animateurs de discuter du programme du séminaire et de procéder aux dernières mises au point avec l'équipe de Projet. En particulier, la préparation des études de cas avec les homologues du Projet nécessitait la présence de l'animateur pendant cette période. Selon les thèmes examinés, il a été même nécessaire d'organiser des séances préparatoires pour présenter aux participants un rappel des notions préliminaires relatives aux concepts de base à utiliser au cours du séminaire.

En définitive, la période de préparation a toujours permis d'utiliser au mieux le temps réservé aux travaux des séminaires.

2.2.2 Qualité des animateurs et des supports

L'évaluation faite après chaque séminaire a montré le rôle déterminant tenu par les animateurs. La qualité des documents de travail et des supports utilisés a été également appréciée par les participants. Il y a donc lieu de mentionner l'apport précieux de l'ONUDI dans le choix de consultants très qualifiés et de grande disponibilité. De même, la réussite des séminaires doit beaucoup aux services efficaces, quoique discrets, rendus par les matériels de reproduction et de projection dont le Projet est équipé.

2.2.3 Durée des séminaires

Dans la grande majorité des cas, la durée d'un séminaire a été fixée à une semaine. Le choix résulte d'un compromis tenant compte entre autres de l'étendue du sujet à traiter, de la disponibilité et du nombre de participants prévus. Ainsi, l'effectif du public a dû être réduit dans les cas de séminaires à caractère essentiellement pratique et qui nécessitaient le suivi de chaque participant.

Pour une durée déterminée, la qualité des résultats dépendait aussi du cadre dans lequel se déroulaient les séminaires. Les meilleurs résultats ont été enregistrés lors du séminaire "fermé" qui s'est tenu à Antsirabe, à 180 km d'Antananarivo. Les travaux ont en effet bénéficié du maximum de concentration de la part des participants qui ont continué à discuter même en dehors des séances normales.

Enfin, l'homogénéité du public a influé sur le rythme des travaux et l'intensité des échanges. Ainsi, les séminaires réservés aux seuls homologues, aux cadres du Ministère de l'Economie et du Plan, ou aux cadres des bureaux d'études ont suscité des échanges très constructifs.

2.3 Formation sur le tas

S'appliquant aux problèmes concrets rencontrés par l'homologue dans son travail quotidien, la formation sur le tas devait s'appuyer sur la disponibilité d'un encadrement compétent et la possibilité de s'imprégner, à l'occasion des voyages d'études, de la réalité des situations vécues par les unités industrielles exerçant dans les domaines des projets étudiés.

L'attention accordée par les experts du Projet à l'aspect formation de leur mission a permis, au cours de la deuxième phase, d'obtenir des résultats tangibles.

En ce qui concerne les voyages d'étude, il aurait été souhaitable de pouvoir en organiser plus. L'avancement de certaines études entreprises par l'équipe du Projet, comme celle portant sur l'unité de fabrication de pâte à papier, en aurait utilement profité.

E. RECOMMANDATIONS

Les recommandations portent sur la mise en valeur des acquis du Projet dans les deux domaines qui constituent son champ d'activité : les études de pré-investissement et la formation.

1. Etudes

Il s'agit de mener à leur terme des actions déjà engagées au cours du Projet. A cet effet, il est recommandé :

- 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) ;
- 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).

Il serait intéressant également de reconsidérer les résultats de certaines études anciennes en vue d'identifier les possibilités d'exploitation à la lumière du nouveau contexte économique.

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 appropriées d'évaluation.

2.1 Role 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.

2.2 Programmation des projets d'investissement

Il s'agit de valoriser les acquis en matière d'évaluation de projet, en dépassant toutefois le cadre de projets examinés individuellement pour considérer plutôt la cohérence au niveau d'un ensemble de projets.

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.

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.

Ces différentes recommandations pourraient constituer les principaux axes d'intervention pour le projet qui ferait suite au Projet MAG/82/010, et sur le contenu duquel la Revue Tripartite d'octobre 1988 a invité l'équipe actuelle à réfléchir.

LISTE DES HOMOLOGUES

AU PROJET MAG/82/010

-
- **RANDRIANASOLO Jean Pierre Joseph, *Economiste industriel***
Licence es Sciences économiques
Maîtrise es Sciences économiques
Présence au Projet : de Septembre 1983 à ce jour

 - **RAKOTONDRANISA Désiré Rodolphe, *Economiste***
DUEL - Licence es lettre
C2 Maîtrise es Linguistique
DEUG en Socio-Economie - Licence Socio-Economie
Présence au Projet : Octobre 1983 à Septembre 1989

 - **RAKOTOARISON Monique Raymonde, *Economiste***
Licenciée es Sciences Economiques
Présence au Projet : de Décembre 1983 à Juin 1985
de Novembre 1987 à ce jour

 - **RAZAFINARIVO Maurice Albert, *Ingénieur Polytechnicien des Mines***
DEUS 1 Physique Chimie
Ingénieur des Mines
Présence au Projet : de Janvier 1985 à Juin 1985

 - **RAVAOARINORO Bako Rolande, *Planificateur***
Licence en Journalisme
DESS III è Cycle en Planification Ressources humaines
Diplôme UNICEF : Plan de Développement
Diplôme IMATEP : Planification globale, sectorielle et de projets
Présence au Projet : de Février 1985 à Avril 1988

- **ANDRIAMIHARISOA André, *Economiste industriel***
Présence au Projet : Décembre 1983 - Il a démissionné 15 jours après prise de service au Projet.

 - **RAVELOARIMBOLASOA Violette, *Economiste***
Licence es Sciences Economiques
Maîtrise es Sciences Economiques
Présence au Projet : de Juillet 1985 à ce jour

 - **RANAIVOMANANA Georges, *Ingénieur d'études***
Ingénieur électricien
Master of Sciences in Engineering
Certificat en "Investment Appraisal and Management"
Présence au Projet : de Juillet 1985 à Août 1988

 - **RANDRIANASOLO Jean De Dieu Victorien, *Géologue***
Ingénieur Géologue
Diplôme d'Etude Approfondie en Géologie (Géochimie)
Docteur Ingénieur Géologue (Géochimie)
Présence au Projet : de Juillet 1987 à ce jour
-
- **RAVAOARIMALALA Honorine, *Documentaliste***
Présence au Projet : de Février 1985 à ce jour

 - **RAHARINIVO Lalaso, *Documentaliste***
Présence au Projet : de Février 1985 à ce jour

A N N E X E 2

F O R M A T I O N

1. CYCLE DES PROJETS

a) Formation à l'extérieur

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 RAZANAMASINETREHINA 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. RAKOTONDRANISA Désiré (Homologue)
RANDRIAMAMPANDRY Jean Pierre (DGP)
- "Séminaire sur la Planification industrielle et l'Analyse économique des Projets de Développement" auprès de l'IBITT à Bruxelles du 09.02.87 au 30.05.87

Mme RANDRIAMANDRATO Monique (Homologue)
RANDRIANASOLO Jean de Dieu (Homologue)
- "Séminaire sur : Planning and Appraisal of Industrial Investments" - Project Planning Centre-Université de BRADFORD U.K. du 10.01.89 au 23.03.89

- "Séminaire sur : Using Computer for Forecasting UMIST" Manchester du 01.04.89 au 28.04.89

M. RAKOTO-HARIMANANA, Jurisconsulte (SERDI)
- "Séminaire sur la Négociation des Contrats internationaux"
de l'ILI à Washington USA du 25.08.84 au 22.09.84

M. RANAIVOMANANA Georges (Homologue)
- Stage à Harvard University USA sur "Investment Appraisal
and Management" du 19.06.85 au 08.08.85

Voyages d'études

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

Mlle RAVAORIMALALA Honorine (Documentaliste)
- Voyage d'études sur "la Gestion des Informations indus-
trielles" au Sénégal, en France, en Belgique et en Autriche
du 03.03.85 au 30.03.85

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

Mme RAHARINIVO Lalasoa (Documentaliste)
- Voyage d'études sur "la Gestion des Informations indus-
trielles" en France et au Canada du 09.03.86 au 05.04.86

Mlle RAVELOARIMBOLASOA Violette (Homologue)
MM. RANDRIANASOLO Jean Pierre (- " -)
DETRY Maurice (Expert Ingénieur
industriel)
- Voyage d'études sur "la Cimenterie et Verrerie régionales"
aux îles Maurice, La Réunion et Comores du 18.01.87 au
03.02.87

MM. RANDRIANASOLO Jean Pierre (Homologue)
RATSIMBAZAFY Cyrille (Consultant national
Ingénieur des Mines)

- Voyage d'études sur "la Cimenterie régionale" en Chine,
Thaïlande, Danemark, Autriche du 22.01.89 au 19.02.89

b) Formation sur place

Séminaire national sur les "Méthodes et Techniques de
Préparation et d'Elaboration de Projets Industriels"

Antananarivo, du 2 au 27 juillet 1984

42 participants : DGP - Banques - Ministères - Bureaux
d'études - Université - GEM - SIM - FIVMPAMA

Animateurs : MM. Talaat ORFALY - Marcel GABBAY - Patrick
WILLOT

Séminaire national sur les "Méthodologies d'Evaluation Econo-
mique des Projets Industriels"

Antananarivo, du 1er au 26 juillet 1985

24 participants : DGP - Banques - Ministères - Bureaux
d'études - GEM - SIM

Animateurs : MM. Jadranko BENDEKOVIC - Kryzstof KIELHRA-
TOWSKI - Dominique BARBIER

Séminaire national sur "l'Analyse Economique des Projets
Industriels"

Antananarivo, du 22 janvier au 13 février 1987

23 participants : DGP - Banques - Ministères - Bureaux
d'études - Université

Animateurs : MM. Marc CHERVEL - Etienne LEVEQUE

Séminaire sur "la Réalisation des Projets d'Investissement"

Antsirabe, du 16 au 21 novembre 1987

26 participants : DGP - Chambre de Commerce - GEM - SIM -
OMNIS - Ministères

Animateur : M. Bernard METAIS

Séminaire sur "l'Evaluation des Projets en Economie Planifiée"

Antananarivo, du 07 au 19 mars 1988

29 participants : DGP - Ministères - OMNIS

Animateur : M. Ryzard GAJECKI

Séminaire sur "la Réalisation des Projets d'Investissement"
Antananarivo, du 06 au 11 novembre 1989
16 participants : Bureaux d'études
Animateur : M. André DELFORGE

2. UTILISATION DE L'INFORMATIQUE

Séminaire sur "Formation pour l'Utilisation et la Manipulation
du Mini-ordinateur APPLE III"
Antananarivo, du 22 mars 1984 au 27 mars 1984
4 participants : Homologues.
Animateur : M. Christian NOWAK

Séminaire sur "COMFAR I"
Antananarivo, du 28 mai 1984 au 08 juin 1984 et
22 avril 1985 au 04 mai 1985
7 participants : Homologues et DGP
Animateur : M. Joseph GLOECKL.

Séminaire sur "COMFAR : outil informatique pour l'évaluation
financière et économique des Projets industriels"
Antananarivo, du 15 février au 04 mars 1988 et
21 au 25 mars 1988
8 participants : Equipe du Projet MAG/82/010
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

Séminaire (1) sur "la présentation d'utilisation du système
COMFAR dans les études de pré-investissement"
Antananarivo, du 03 au 08 octobre 1988
15 participants : DGP
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

Séminaire (2) sur "la présentation du système COMFAR aux
bureaux d'études nationaux"
Antananarivo, du 05 au 08 octobre 1988
18 participants : Bureaux d'études
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

3. TECHNIQUES PEDAGOGIQUES

Séminaire de "Formation des Formateurs aux Techniques Pédagogiques appliquées aux Projets d'Investissement Industriel"

Antananarivo, du 05 au 10 juin 1989

13 participants : DGP

Animateur : M. Petrus SCHOTHORST

LISTE DES SEMINAIRES ORGANISES DANS
LE CADRE DU PROJET ONUDI MAG/82/010

1. Séminaire national sur les "Méthodes et Techniques de Préparation et d'Elaboration de Projets Industriels"
Antananarivo, du 2 au 27 juillet 1984
42 participants
Animateurs : MM. Talaat ORFALY - Marcel GABBAY - Patrick WILLOT

2. Séminaire national sur les "Méthodologies d'Evaluation Economique des Projets Industriels"
Antananarivo, du 1er au 26 juillet 1985
24 participants
Animateurs : MM. Jadranko BENDEKOVIC - Kryzstof KIELBRATOWSKI -
Dominique BARBIER

3. Séminaire national sur "l'Analyse Economique des Projets Industriels"
Antananarivo, du 22 janvier au 13 février 1987
23 participants
Animateurs : MM. Marc CHERVEL - Etienne LEVEQUE

4. Séminaire sur "la Réalisation des Projets d'Investissement"
Antsirabe, du 16 au 21 novembre 1987
26 participants
Animateur : M. Bernard METAIS

5. Séminaire sur "l'Evaluation des Projets en Economie Planifiée"
Antananarivo, du 07 au 19 mars 1988
29 participants
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

6. Séminaire sur "COMFAR : outil informatique pour l'évaluation financière et économique des Projets industriels"
Antananarivo, du 15 février au 04 mars 1988 et
du 21 au 25 mars 1988
8 participants (équipe du Projet MAG/82/010)
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

7. Séminaire (1) sur "la présentation d'utilisation du système COMFAR dans les études de pré-investissement"
Antananarivo, du 03 au 08 octobre 1988
15 participants
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

8. Séminaire (2) sur "la présentation du système COMFAR aux bureaux d'études nationaux"
Antananarivo, du 05 au 08 octobre 1988
18 participants
Animateur : M. Ryzard GAJECKI

9. Séminaire de "Formation des Formateurs aux Techniques Pédagogiques appliquées aux Projets d'Investissement Industriel"
Antananarivo, du 05 au 10 juin 1989
13 participants
Animateur : M. Petrus SCHOTHORST

10. Séminaire sur "la Réalisation des Projets d'Investissement"
Antananarivo, du 06 au 11 novembre 1989
16 participants
Animateur : M. André DELFORGE

SEMINAIRE MAG/82/010

REPARTITION DES PARTICIPANTS PAR DEPARTEMENT

Départements	SEMINAIRE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administrations	19	7	10	9	15	1	10		8	
DGP	17	5	6	2	8	1	10		8	
MPFE	1		1	1	1					
MRSTD	1	1								
MIEM		1	3	4	4					
MEC				1						
MPARA				1	2					
Banques	5	3	3	1						3
BFV	2	1	2	1						1
BNI	2	1	1							1
BTM	1	1								1
Bureaux	8	5	2	2				18		11
Projet MAG/82/010	4	4	4	8	7	7	5		5	
ONUDI				1						
Autres	8	5	4	5	5					2
TOTAL	44	24	23	26	27	8	15	18	13	16

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° d. Contrat	Contrôle financier	OBSERVATIONS
4,5	Amidonnerie-Glucoserie 62/84 - F2	Cbt RAMAHO LIMINASO & 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			
4	Phosphates 69/84 - PF2	S E R D I & D I N I K A	16 833 000 FMG	05/02/85	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 25/02/86	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 SAFMAT.
	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-Aciérie - 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 Primature en avril 1989 et à la CRCI-IOI* 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
	Création d'une unité de Transformation, commercialisation de Thon et autres poissons pélagiques	PECNE 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.