

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



SWAZILAND

PROJET TELECOMMUNICATIONS III

**Rapport d'évaluation de performance de programme
(REPP)**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

21 janvier 2000

TABLE DES MATIERES ET ANNEXES

Equivalences, sigles et abréviations	(i)
Préface	(ii)
Données de base du projet	(iii)
Chapitre I. Résumé de l'évaluation	1
Chapitre II. Contexte	5
2.1. Contexte économique national	5
2.2. Historique des opérations	6
2.3. Formulation du projet	6
2.4. Bien fondé du projet	6
2.5. Objectifs et portée à l'évaluation	7
2.6. Dispositions financières	8
2.7. Méthodologie et approche de l'évaluation	8
Chapitre III. Réalisations du projet	8
3.1. Mise en vigueur du prêt	8
3.2. Modifications du projet	8
3.3. Calendrier d'exécution	8
3.4. Communications des rapports	9
3.5. Acquisition des biens et services	9
3.6. Coûts du projet	9
3.7. Sources de financement et décaissements	10
3.8. Application des conditions et dispositions de l'accord de prêt	10
Chapitre IV. Evaluation de la performance	11
4.1. Performance à l'exploitation	11
4.2. Performance financière	13
4.3. Performance économique	16
4.4. Performance institutionnelle et sociale	16
4.5. Impact sur la population féminine et sur l'environnement	18
4.6. Performances des consultants, entrepreneurs, fournisseurs et Emprunteur	19
4.7. Performance du Groupe de la Banque	19

Chapitre V.	Durabilité du projet	20
Chapitre VI.	Notation de la performance	20
6.1.	Performance à l'exécution	20
6.2.	Performance de la Banque	20
6.3.	Résultats	20
Chapitre VII.	Conclusions et recommandations	21
7.1.	Evaluation globale	21
7.2.	Rétroaction et recommandations	21
7.3.	Actions de suivi	22

Annexes

	Nombre de pages	
1.	Matrice d'actions de suivi	2
2.	Matrice rétrospective	2
3.	Performances de l'exécution	1
4.	Performance de la Banque	1
5.	Résultats du projet	2
6.	Résultats d'exploitation	1
7.	Indicateurs de performance de l'exploitation	1
8.	Bilans financiers de la SPTC	1
9.	Ratios financiers	1

Ce rapport a été rédigé par Mme Z. Khorsi, expert chargé de post-évaluation à OPEV, à la suite de la mission qu'elle a effectuée, au Swaziland, en décembre 1998. Toute question relative au présent rapport devra être adressée à Monsieur G.M.B. KARIISA, Directeur OPEV, poste 4052.

EQUIVALENCES, SIGLES ET ABREVIATIONS

EQUIVALENCES MONETAIRES

Unité monétaire :		Un Lilangeni, des Emalengi (E)
1 lilangeni :	= 100 centimes	= 1 rand sud-africain
Evaluation (juillet 1981)	1 UC	= 1,01976 E
RAP (mars 1995)	1 UC	= 5,21940 E
REPP décembre 1998	1 UC	= 7,84834 E
Décembre 1999	1 UC	= 8,45404 E

POIDS ET MESURES

Hertz (Hz)	:	unité de fréquence
Giga hertz (GHz)	:	10 ¹² Hz
1 tonne (t)	=	2 205 livres (lbs)
1 kilogramme (kg)	=	2,205 livres (lbs)
1 kilomètre (km)	=	0,612 mile
1 mètre (m)	=	3,29 feet (ft)
1 kilomètre carré (km ²)	=	0,3861 sq mile
1 hectare (ha)	=	2,471 acres

EXERCICE BUDGETAIRE

1er avril - 31 mars

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	:	Banque africaine de développement
FAD	:	Fonds africain de développement
LP	:	Ligne principale
MUC	:	Million d'unités de compte
RAP	:	Rapport d'achèvement
SPTC	:	Swaziland Posts and Telecommunications Corporation
TRE	:	Taux de rentabilité économique
TRF	:	Taux de rentabilité financière
UC	:	Unité de compte
UIT	:	Union internationale des télécommunications
ND		Non déterminé
NE		Non existant
SO		Sans objet

PREFACE

1. Le présent rapport d'évaluation de performances de projet (REPP) concerne le projet Télécommunications III au Swaziland, pour le financement duquel la Banque a octroyé en novembre 1981, un prêt BAD de 7,821 MUC, qui fut signé le 5/5/82 et mis en vigueur le 3/12/82. Les services de télécommunications sont au Swaziland du ressort de la SPTC (Swaziland posts and telecommunications corporation), entreprise publique, bénéficiaire du prêt et agence d'exécution du projet.
2. Pour consolider les acquis des deux précédents projets initiés et financés avec l'aide de la Banque, la Société des postes et télécommunications de Swaziland (SPTC), entreprise publique, a défini un programme de développement du secteur en vue d'améliorer les communications intérieures (urbaines et rurales) et d'assurer des liaisons extérieures directes et indépendantes. Le projet Télécommunications III est un des trois volets de ce programme et vise l'amélioration des services de télécommunications en zone urbaine.
3. Le projet a été exécuté avec un retard de cinq ans, conséquent aux modifications apportées en cours d'exécution et à l'indisponibilité de certaines expertises à la SPTC à la suite de sa réorganisation ; il a été réalisé avec un reliquat de 79.894 UC sur le prêt qui fut annulé. Si les conditions de mise en vigueur ont été satisfaites dans un délai satisfaisant, les autres conditions (deux) l'ont été avec un certain retard sur le calendrier agréé, retard qui a été préjudiciable pour la trésorerie de l'entreprise en ce qui concerne la condition de résorption des arriérés clients. L'objectif de développement des télécommunications urbaines est partiellement atteint avec le développement des réseaux locaux alors que celui lié au réseau de commutation a été réalisé de façon brève, ces équipements ayant été remplacés pour obsolescence. La justification économique et financière du projet est cependant confirmée même si la durabilité des effets du projet est remise en cause par l'obsolescence partielle des équipements.
4. Le rapport d'achèvement du projet (RAP), distribué en janvier 96 (ref : ADB/BD/IF/96/28) est jugé de qualité satisfaisante, mais l'insuffisance de renseignements notamment sur l'état d'avancement de la restructuration sectorielle a justifié une mission d'évaluation de performances pour compléter les analyses développées dans le RAP.
5. Le présent rapport a été rédigé sur la base des résultats de la mission d'évaluation rétrospective effectuée en décembre 1998 et se réfère aux rapports d'évaluation et d'achèvement du projet. Il porte sur l'évaluation des performances du projet et notamment sur le degré de réalisation des objectifs, des performances opérationnelles et institutionnelles ainsi que sur la durabilité de ses effets. Il en tire les conclusions et leçons et formule des recommandations à l'Emprunteur et au Groupe de la Banque pour la consolidation des avantages du projet et pour le développement du secteur. L'évaluation rétrospective a consisté à comparer les résultats du projet et moyens mis en place, à ceux fixés à son évaluation.
6. Les commentaires recueillis à la suite de la transmission de ce rapport à SPTC ainsi qu'aux départements de la Banque concernés feront l'objet d'un addendum ultérieur à cette version du rapport.

DONNEES DE BASE DU PROJET

Données préliminaires

1.	Pays	:	Swaziland
2.	Projet	:	Télécommunications III
3.	Numéro du prêt	:	BAD: CS/SWZ/TL/81/010
4.	Emprunteur	:	Gouvernement du Swaziland
5.	Bénéficiaire	:	Swaziland Posts and Telecommunications Corporation (SPTC)
6.	Organe d'exécution	:	Swaziland Posts and Telecommunications Corporation (SPTC) PO Box 125 Mbabane, Swaziland
	Télex	:	2033/2019
	Téléphone	:	268 - 43 131
	Télécopie	:	268 - 43 130/46 133

A - Données de base du prêt

	<u>LIBELLE</u>		<u>PREVU</u>		<u>REEL</u>
1.	Requête de financement	:			1980
2.	Montant (MUC)	:	7,82		7,74
3.	Taux d'intérêt (%)	:	7		7
4.	Commission d'engagement(%)	:	1		1 sur le montant non décaissé
5.	Délai de remboursement (ans)	:	16		16
6.	Différé d'amortissement (ans)	:	4		4
7.	Négociation du prêt	:			22/11/81
8.	Approbation du prêt	:			24/11/81
9.	Signature du prêt	:			05/5/82
10.	Date d'entrée en vigueur	:	04/11/82		03/12/82

B - Données du projet

	<u>LIBELLE</u>		<u>PREVU</u>			<u>REEL</u>		
1.	Coût total (MUC)	:	9,847			8,500		
2.	Plan de financement (MUC)	:	<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>	<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>
	- BAD	:	7,821	-	7,821	7,740	-	7,740
	- <u>Gouvernement</u>	:	-	<u>2,026</u>	<u>2,026</u>	-	<u>0,760</u>	<u>0,760</u>
	- Total	:	7,821	2,026	9,847	7,740	0,760	8,500
3.	Préparation du projet	:	ND			début 1981		
4.	Evaluation du projet	:	ND			7/81		
5.	Date limite du premier décaissement	:				31/12/82		
6.	Date effective du „ „	:				17/4/83		
7.	Date limite du dernier décaissement	:				31/12/86		
8.	Date effective du „ „	:				04/12/91		
9.	Date réelle de démarrage des travaux	:				mi 1983		
10.	Date réelle d'achèvement des travaux	:				décembre 91		

C - Indicateurs de performance

1.	Surestimation de coût (en UC)	:	+ 14 % à l'évaluation
2.	Durée d'exécution du projet	:	4 ans
3.	Décalage de la date de mise en vigueur	:	1 mois
4.	Décalage de la date du premier décaissement	:	3,5 mois
5.	Nombre de prorogations de la date du dernier décaissement	:	2
6.	Décalage de la date de démarrage des travaux	:	30 mois
7.	Décalage de la date d'achèvement des travaux	:	+ 5 ans
8.	Etat d'exécution du projet	:	Achevé

9. Performance de l'exécution : Insatisfaisant
 10. Performance de la Banque : Insatisfaisant
 11. Performance à l'exploitation : Satisfaisant

D - **Missions**

N°	Type de mission	Nombre de missions	Date	Nombre de personnes	Hommes/jours
1	Identification	1	1980	Au cours d'une mission de supervision de Télécom II	
2	Evaluation	1	7/81	2	30
3	Supervision	5		2	100
4	Achèvement	1	02/95	3	45
5	Post-évaluation	1	12/98	1	8

E - **Décaissements du prêt (millions d'UC)**

1. Montant décaissé : 7,740
 2. Montant annulé : 0,080
 3. Décaissements annuels réels (en MUC équivalents)

	<u>Prévus</u>		<u>Réels</u>	
	MUC	% cumulé	MUC	% cumulé
1982	0,782	10	-	0
1983	5,475	80	2,456	32
1984	0,782	90	0,377	37
1985	0,782	100	0,899	48
1986	-		1,357	66
1987	-		0,857	77
1988	-		0,205	79
1989	-		0,076	80
1990	-		0,365	85
<u>1991</u>	-		<u>0,148</u>	100
Total	7,821		7,740	

F - **Principales entreprises et travaux exécutés**

Voir RAP, page (iii) à (vi)

G - **Autres projets financés par le Groupe de la Banque dans le secteur des Télécommunications**

Nom du projet	Année Approbation	Montant prêt (MUC)	Situation des		
			Projet	RAP	REPP
1. Télécommunications I	11/72 et 6/75	1,50 + 0,70	achevé	NE	NE
2. Télécommunications II	20/12/76	5,00	achevé	NE	NE
3. Plan Directeur	10/5/93	0,55	achevée	SO	SO

I. RESUME DE L'EVALUATION

1.1 Objectifs et portée

1.1.1 Le présent rapport d'évaluation de performances de projet (REPP) porte sur le projet Télécommunications III au Swaziland, pour lequel le Groupe de la Banque a octroyé en 1981, un prêt BAD de 7,82 MUC. Le Swaziland, pays enclavé et dépendant de l'Afrique du Sud pour ses communications extérieures, a, en 1980, sollicité et obtenu l'appui financier de la Banque pour son programme de développement des télécommunications. Ce programme, dont le coût total estimé à 25,22 MUC, avait pour objectifs d'améliorer la qualité des communications intérieures, urbaines et rurales, et d'assurer des liaisons extérieures directes et indépendantes.

1.1.2 Le projet Télécommunications III financé par la Banque et dont le coût était estimé à 9,847 MUC, est un des trois volets défini à l'intérieur du programme ; son objectif spécifique est l'amélioration des services de télécommunications en zone urbaine et au niveau sectoriel une contribution à l'extension de la couverture du pays en services de base de télécommunications, pour un accès plus large des populations, et à l'amélioration de la qualité de ces services.

1.1.3 Le projet a été évalué en juillet 1981 et le prêt BAD correspondant, d'un montant de 7,821 millions d'UC (MUC), a été approuvé le 24 novembre 1981 et signé le 5 mai 1982. Ce prêt couvrait 79% du coût du projet (9,847 MUC), et 100% des dépenses en devises ; le gouvernement du Swaziland finançait l'ensemble des coûts locaux soit 2,026 MUC. Une durée de 57 mois était prévue pour l'exécution du projet.

1.1.4 Le projet comprend l'extension de trois centraux automatiques principaux, l'acquisition de matériel d'abonnés et d'extension des réseaux locaux de distribution, ainsi qu'un appui institutionnel sous forme d'assistance technique et de formation. A partir d'une hypothèse de croissance annuelle de 20% des recettes de télécommunications (accroissement des communications et augmentation tarifaire), la rentabilité financière attendue du projet était satisfaisante puisque supérieure à 20%, quant à celle du programme consolidé, elle était de 18%.

1.2 Performance de l'exécution

1.2.1 Malgré une mise en vigueur du prêt dans les délais, la performance de l'exécution du projet n'est pas jugée satisfaisante. Cette performance a été notamment atténuée par le retard considérable (5 ans) enregistré à l'exécution et par le retard à satisfaire une condition relative à la santé financière de l'entreprise (apurement des créances clients). La communication à la Banque des rapports trimestriels d'activité, dont la qualité était satisfaisante, fut irrégulière et l'audit des comptes du projet ne fut pas réalisé.

1.2.2 Le coût du projet ayant été surestimé, la liste des biens et services a été modifiée sept ans après la mise en vigueur du prêt pour étendre la fourniture de matériel pour abonnés et celle de réseaux locaux et utiliser ainsi les fonds disponibles. Le projet, selon sa définition première, a connu un retard global de 4 ans dans sa mise en œuvre dont deux ans pour la mise en place du central télex ; sa modification a entraîné un retard supplémentaire de 1 an environ. Ces variations de délai et celle des coûts (cf. § 1.2.3) dénotent un manque de maîtrise du projet et des faiblesses à l'évaluation.

1.2.3 Une économie de l'ordre de 14% a été réalisée sur le coût du projet malgré les extensions de fourniture engagées en cours d'exécution ; elle est l'indice d'une importante surestimation des coûts à l'évaluation. Les dispositions relatives à l'acquisition des biens et services ont été généralement bien suivies et aucun incident notable n'est à signaler dans les décaissements du prêt en dehors de l'ajustement du calendrier prévisionnel aux retards constatés à l'exécution. Le Groupe de la Banque a financé le projet à concurrence de 7,74 MUC, couvrant toutes les dépenses en devises, et le gouvernement à hauteur de l'équivalent en monnaie locale de 0,76 MUC au lieu des 2,026 MUC prévus à l'évaluation du projet, soit respectivement 91% et 9% du coût du projet. Le reliquat de

79.894 UC sur le prêt a été annulé en décembre 1992. L'ensemble des composantes a été réalisé avec une qualité satisfaisante et malgré l'important retard, l'ensemble de l'exécution du projet est jugé satisfaisant.

1.3 Performance institutionnelle

Le projet comportait quelques actions relativement limitées de formation et d'assistance technique aux services comptables qui ont été réalisées de façon satisfaisante. La performance institutionnelle de la SPTC est par ailleurs satisfaisante et sa capacité s'est nettement améliorée, tant en ce qui concerne les ressources humaines, que la mise en place de systèmes et d'outils de gestion dans le cadre de la prochaine restructuration sectorielle.

1.4 Résultats et performances

1.4.1 Les équipements mis en place, dont la qualité est jugée satisfaisante et conforme aux caractéristiques définies par le projet, ont permis le doublement de la capacité de raccordement, et par voie de conséquence, l'amélioration de la couverture du pays en télécommunication et de la densité téléphonique, qui est passée de 1 à 1,6 LP/100 habitants entre 1981 et 1988.

1.4.2 L'exploitation des équipements est jugée satisfaisante et caractérisée par une montée en cadence et une saturation des centraux téléphoniques rapides, la demande, dans les zones concernées n'ayant pas suivi les prévisions faites à l'évaluation. L'obsolescence de ces derniers, qui furent réformés avant terme, a atténué la performance globale mais la rentabilité financière et économique du projet est quand même satisfaisante et supérieure au taux prévu à l'évaluation.

1.4.3 Par ailleurs, les investissements post-projet d'extension et de modernisation du réseau, le renforcement progressif de la capacité institutionnelle de l'entreprise ont contribué à une amélioration sensible des performances opérationnelles et de la qualité de service rendu par la SPTC. Ainsi entre 1991 et 1998, le taux annuel de panne pour 100 LP est passé de 256 à 177 et le taux de relève des pannes en 72 heures passe de 82 à 87 et en 24h, de 41 à 56. Le gain de productivité du personnel quant à lui est spectaculaire puisqu'il passe de 40 à 21 employés pour 1000 LP.

1.4.4 Les résultats d'exploitation et l'équilibre financier de la SPTC se sont graduellement améliorés avec (i) un ratio d'exploitation qui passe de 90 à 74% entre 1981 et 1998, (ii) une marge nette en constante progression à l'exception des années 94 et 96, (iii) un ratio d'endettement sur fonds propres de 0,28 en 1998 comparé à 1,42 en 90, (iv) une rentabilité des investissements qui bien qu'insuffisante progresse de 4,52 à 7,1% au cours de la même période. Ces résultats sont cependant obérés par l'inexistence d'une politique et d'instruments de réajustement tarifaires performants. Une étude tarifaire exhaustive qui prenne en compte les coûts réels et les contraintes et développements du marché national et international s'impose.

1.5 Durabilité

En dehors des équipements de commutation dont la durée de vie et les effets ont été fortement amputés par les développements technologiques, la probabilité de durabilité des effets du projet a été renforcée par les actions d'investissement de modernisation et d'extension des réseaux et sur le plan institutionnel par les actions actuelles de restructuration interne et les velléités affichées du gouvernement vers une restructuration sectorielle. Les perspectives financières sont bonnes puisque l'équilibre financier est maintenant réalisé ; cette situation ne pourra être donnée la volonté affichée pour la restructuration du secteur qui s'appuiera sur la séparation des activités de poste et de télécommunications, l'intervention du secteur privé et donc vers une plus grande liberté en matière de politiques tarifaire, salariale et d'investissement (diversification).

1.6 Impact du projet

Le projet qui couvrait les trois plus grands centres urbains et pôles économiques du pays, a directement contribué au développement de l'activité économique du pays en améliorant l'efficacité et donc la compétitivité de ses opérateurs économiques ; il a également contribué au desserrement des contraintes relatives à l'enclavement du pays. La restauration d'un niveau de service adéquat a contribué par ailleurs à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement des populations urbaines concernées. On ne signale par ailleurs aucun effet majeur sur l'environnement et sur l'intégration des femmes au développement.

1.7 Conclusions

Sur la base des notations de l'ensemble des indicateurs individuels, le projet Télécommunications III reçoit une note de 2,82 et se classe en catégorie S (satisfaisant). Cette performance globale n'est cependant pas attribuable uniquement au projet mais également aux projets ultérieurs d'extension et de modernisation de réseau, mis en place et financés par la SPTC. La performance globale intrinsèque du projet serait probablement insatisfaisante si l'on se réfère à l'absence de durabilité en ce qui concerne le réseau de commutation, à la saturation de la plupart des équipements à leur entrée en exploitation et à la persistance d'une insuffisance dans la rentabilité des investissements. Les perspectives pour une durabilité des effets du projet sont bonnes avec les actions d'investissements et de restructuration interne entreprises par la SPTC, et sont renforcées par la volonté affichée pour une restructuration du secteur.

1.8 Rétroactions et recommandations

1.8.1 Leçons

L'évaluation des performances du projet Télécommunications III a tiré de cet exercice, les enseignements suivants :

- (i) un retard important à l'exécution d'un projet relevant d'un secteur hautement capitalistique ou mettant en œuvre une technologie de pointe peut remettre en cause, partiellement ou totalement, la pertinence de sa conception et la durabilité de ses effets (cf.§ 2.3.3, 3.3, 4.1.2) ;
- (ii) les risques d'un projet peuvent être occultés par l'absence ou la faiblesse dans les études de faisabilité et détaillées d'un projet et compromettre en conséquence ses résultats financiers ainsi que la durabilité de ses effets (cf.§ 2.3.1, 2.3.3) ;
- (iii) le manque de précision des objectifs, l'absence de critères et d'indicateurs de performance peut nuire à la qualité du processus de supervision du projet, et limiter les actions correctives aux écarts constatés (cf.§ 2.5.2, 4.7) ;
- (iv) un retard important dans l'exécution d'un projet peut conduire à l'obsolescence accélérée des équipements, à la saturation des équipements à leur entrée en production et des bénéfices financiers différés (cf.§ 2.3.3, 4.1.6, 4.1.8).

1.8.2 Recommandations

Compte tenu de ce qui précède il est recommandé :

A la Banque de :

- (i) faire figurer les conditions préalables à l'évaluation d'un projet, aux négociations du prêt et à sa présentation au Conseil, dans le rapport de préparation et ce par rapport notamment à la disponibilité d'études adéquates suffisantes (cf.§ 2.3.2, 2.3.3) ;
- (ii) renforcer le respect de l'élaboration de la matrice de cadre logique, élaboration qui doit s'étendre aux RAP des projets en cours (cf.§ 2.5.2 , 4.1.1) ;

- (iii) renforcer et développer les directives opérationnelles en matière d'évaluation en y intégrant des outils spécifiques de prévision économiques (marché etc.) et d'analyse de risques et de durabilité (cf.§ 4.1.6, 4.1.8) ;
- (iv) identifier, évaluer les facteurs de risque et intégrer leur impact sur les effets du projet ainsi que les mesures, actions d'atténuation et conditions éventuelles de l'accord de prêt (cf.§ 2.3.3) ;
- (v) assortir le financement de projets d'infrastructures ou à haute intensité de capital de conditions couvrant les aspects de tarification et de mise en place ou de renforcement institutionnel comme par exemple les systèmes de gestion et les procédures (cf.§ 4.2.8, 4.2.10) ;
- (vi) renforcer l'application stricte des directives concernant la fréquence, les objectifs et contenu des missions de supervision, ainsi que celle du suivi rigoureux et de la relance systématique de la réalisation des conditions de l'accord de prêt, surtout lorsqu'il s'agit de conditions spécifiques au rétablissement de l'équilibre financier de l'entreprise et à la durabilité des effets du projet (cf.§ 3.8.3, 4.7) ;
- (vii) procéder à la réévaluation détaillée et, au besoin, à la révision de la conception d'un projet à la suite de tout retard important constaté en cours d'exécution d'un projet, surtout lorsqu'il relève d'un secteur hautement capitalistique ou de technologie de pointe (cf.§ 3.3);
- (viii) participer à l'exercice de restructuration sectorielle en cours au Swaziland (cf.§ 5.4).

A l'Emprunteur de :

- (ix) poursuivre ses efforts de restructuration et de renforcement de sa capacité institutionnelle parallèlement au programme d'équipement en cours afin d'améliorer la rentabilité des investissements, consolider sa structure financière et assurer la durabilité des effets des projets réalisés (cf.§ 4.2.9, 4.4.5, 5.3) ;
- (x) procéder à une étude tarifaire sur la base d'une comptabilité analytique fiable, d'une étude de marché exhaustive détaillée et des tendances actuelles du marché et de la concurrence internationale pour définir une politique tarifaire cohérente et mettre en place les systèmes de tarification, de facturation et de recouvrement idoines (cf.§ 4.2.8) ;
- (xi) poursuivre et accélérer le processus de restructuration sectorielle (cf.§ 5.4).

1.9 **Actions de suivi**

Les actions relatives à ces recommandations sont détaillées dans la matrice d'actions en annexe 1, du présent rapport. En plus des actions communes à tous les projets et concernant le renforcement des directives opérationnelles en matière d'étude, d'évaluation et de suivi des projets dont la réalisation des conditions de prêt, l'évaluation rétrospective préconisent les principales actions suivantes :

Pour la Banque, la révision et le renforcement des directives opérationnelles pour : (i) définir une méthodologie d'évaluation et d'intégration des facteurs de risque sur les performances et la durabilité des effets des projets, (ii) développer des outils spécifiques de prévision économiques (marché.), (iii) s'impliquer dans le processus de restructuration sectorielle au Swaziland dont les grandes lignes sont la séparation des activités postes et télécommunications, la participation d'un partenaire stratégique privé aux télécommunications et la création d'un organisme de réglementation.

Pour l'Emprunteur et la SPTC, la définition et la mise en place d'une politique tarifaire et salariale cohérente avec l'évolution du marché et l'accélération de la mise en place du processus de restructuration sectorielle.

II. CONTEXTE

2.1 Contexte économique national

2.1.1 L'économie du royaume du Swaziland, pays à revenu intermédiaire se caractérise par une large ouverture sur le commerce régional et international et une forte dépendance de l'Afrique du sud qui lui assure un débouché pour la quasi-totalité de sa production agricole, emploie un nombre important de ses travailleurs migrants et lui fourni 90% environ de ses importations. Les recettes douanières des transactions commerciales avec l'Afrique du Sud sont les principales sources de revenu du gouvernement.

2.1.2 La croissance économique y a été très forte au cours de la décennie 80-90, avec un taux de croissance moyen annuel de 6,4%, soutenu par un accroissement des investissements étrangers dans le secteur manufacturier, notamment, qui a enregistré un taux de croissance moyen de 28,7% en termes réels au cours de la période. Depuis 1991 la croissance économique s'est ralentie et le PIB réel enregistre un taux de croissance moyen annuel de 2,8% entre 1991 et 1998 alors que le taux de croissance démographique atteignait 3,4%. Cette situation est le résultat de deux sécheresses ayant entraîné une baisse constante de la production agricole, ainsi que du ralentissement dans le secteur manufacturier conséquent à un recul de l'investissement étranger direct.

2.1.3 La balance des paiements et les opérations budgétaires publiques se sont parallèlement détériorées et le budget public affiche un déficit depuis l'exercice 92/93 qui ne cesse de s'aggraver, passant de 1,5% du PIB en 1993 à 5,2% en 1998. L'inflation reste contenue à environ 12% et les niveaux de la dette et du service de la dette sont supportables atteignant respectivement 20,27 et 4,2% du PIB en 1997.

2.1.4 Le monopole des services publics des postes et télécommunications, au Swaziland, est dévolu à la Swaziland posts and telecommunications corporation (SPTC), sous tutelle du Ministère des transports et communications (MTC), entreprise publique autonome depuis 1986. La SPTC assure également la fonction de réglementation dans les limites fixées par les directives politiques du MTC qui garde, par ailleurs, un droit de regard sur les investissements de grande envergure ainsi que sur les modifications tarifaires majeures et salariales.

2.1.5 Les divers projets de développement du réseau de télécommunications du Swaziland, qui en 1973 était embryonnaire, ont secrété une dynamique interne au secteur avec une forte accélération de la demande, dont le taux de croissance annuel était passé de 9% en 1973 à 16% en 1979, mais également du trafic tant intérieur qu'extérieur ; cette dynamique était confortée, parallèlement, par une croissance économique annuelle soutenue, de 7% depuis 1978. Le secteur des télécommunications, à l'instar de celui de la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, se caractérisait alors par :

- i/ une importante demande non-satisfaite où la liste d'attente était quasiment aussi importante que celle des abonnés,
- ii/ un taux de pénétration par région très faible et inégalement réparti,
- iii/ une basse qualité de service aux abonnés tant en ce qui concerne les taux de succès des appels, le taux de panne des installations et leur délai de réparation, que les erreurs de facturation,
- iv/ une gestion peu performante avec une faible rentabilité des investissements, des coûts opératoires élevés, un portefeuille de créances clients important.

2.1.6 A partir de 1980, pour accompagner le troisième plan quinquennal (79/83) et pour lever les contraintes de saturation de réseaux, de désenclavement de zones rurales et de liaisons internationales, un programme de développement sectoriel évalué à 25 millions d'UC, a été défini et proposé au financement de la Banque et de l'agence de coopération canadienne. La SPTC est

chargée de la mise en place de ce programme dans lequel s'intègre le présent projet qui couvre l'ensemble des installations relatives aux réseaux urbains. Malgré les divers programmes d'investissement en télécommunication qui ont suivi et amélioré la situation (capacité de 38.958 lignes utilisée à 64%), et à la veille du lancement du nouveau programme sectoriel (1999/2004), le réseau est toujours insuffisant et ne répond pas à la croissance soutenue de la demande (15%/an) et la liste d'attente (15.000 demandes), le délai d'attribution (10 ans), sont toujours aussi importants et ce, malgré l'entrée en scène de la téléphonie mobile.

2.2 Historique des opérations

2.2.1 Depuis le début de ses activités, le Groupe de la Banque a approuvé 36 opérations au Swaziland, au titre des projets, des études ainsi que des programmes sectoriel et d'assistance technique, pour un volume d'engagement global de 166,71 MUC, nets d'annulation, dont 116,53 MUC au titre de la BAD, 48,46 MUC au titre du FAD, et 1,73 du FSN. Toutes sources confondues, le secteur des communications est au troisième rang des secteurs bénéficiaires avec 8,2% du montant des interventions, précédé du secteur des transports et de l'agriculture qui en engrangent respectivement 61,6 et 9%.

2.2.2 Dans le secteur des télécommunications, cinq opérations d'un montant total de 15,57 MUC (15,02 MUC sur ressources BAD et 0,52 MUC sur ressources FAD), ont été approuvées pour le financement de trois projets et de l'étude du plan directeur sectoriel qui sont tous achevés. Cependant aucun de ces projets n'a fait l'objet d'une évaluation rétrospective, mais le rapport de revue du portefeuille de 1998 fait état d'une performance globale satisfaisante des opérations de la Banque tout en relevant (i) des faiblesses de communication entre les divers départements ministériels et les agences d'exécution ainsi qu'avec la Banque, (ii) l'absence de mécanismes de coordination et de contrôle centralisés et (iii) une insuffisance en ressources humaines pour la gestion des projets, qui se traduisent par des retards dans la mise en œuvre des prêts et des projets, un manque de conformité aux procédures d'acquisition, de décaissement et de soumission de rapports financiers et d'audit.

2.3 Formulation du projet

2.3.1 Le RAP dans ses paragraphes 3.1 et 3.2 décrit bien l'origine et le processus de formulation du projet, qui se présente comme une suite logique aux deux premiers projets de télécommunications financés par la Banque. Le projet identifié et préparé en 1980 à l'occasion de diverses missions de supervision du projet Télécommunications II, fut évalué en juillet 1981, et son financement à concurrence de 7,82 millions d'UC, sur ressources BAD, approuvé le 24/11/81. Le coût du projet était estimé à 9,847 MUC et la durée des travaux à 4 ans ; l'agence d'exécution était la SPTC.

2.3.2 Il semble que la conception du projet ne soit pas le résultat d'études structurées de développement du système mais plutôt celui d'approches successives empiriques, au fur et à mesure de l'apparition de dysfonctionnements dans le réseau (saturation de sous-ensemble) conséquents à la sous-estimation, à la conception, de l'évolution de la demande.

2.3.3 Aucun risque au projet n'a été identifié à l'évaluation et par voie de conséquence aucune mesure parallèle d'atténuation n'a été identifiée. Le projet a pourtant connu des retards à l'exécution et une sous-estimation de la croissance de la demande à l'évaluation, risques redondants à ceux des deux précédents projets et qui ont entraîné, pour le présent projet la saturation rapide des installations et l'obsolescence tout aussi rapide des équipements.

2.4 Bien fondé du projet

2.4.1 Le projet vient consolider les acquis des deux premiers projets financés par la Banque et corriger les contraintes engendrées par la saturation des réseaux récemment installés, conséquente à

la sous-estimation de la demande. En effet à partir d'une infrastructure embryonnaire, les deux précédents projets de télécommunications ont permis la mise en place ou l'extension de réseaux locaux, de commutation et de transmission mais qui ont atteint leur seuil de saturation quasiment à leur entrée en production, la croissance de la demande ayant été supérieure à celle prévue initialement dans les études de projet. Cette situation était par ailleurs exacerbée par l'inexistence d'un réseau de transmission international indépendant. Le présent projet venait donc lever les contraintes sur le trafic et partant sur la qualité du service.

2.4.2 Les objectifs du projet cadrent bien avec les priorités nationales du troisième plan quinquennal de développement (79-83), qui visait notamment à la diminution de la dépendance du pays vis à vis des importations de biens et services et au renforcement des finances publiques. La Banque n'a, de son côté, pas de politique spécifique en matière de télécommunications mais le projet s'inscrivait dans le cadre de l'appui de la Banque au développement des entreprises du secteur public (ESP) rentables et autonomes, pour contribuer à la croissance économique.

2.4.3 Ce projet, promu par la SPTC, structure para-étatique, se justifiait bien sur le plan technico-économique (cf. para. 4.1) et répondait bien au critère de rentabilité avec son taux de rentabilité financière de 20% calculé à l'évaluation. Le critère d'autonomie n'était pas effectif au moment de l'évaluation mais le cadre juridique était en cours de modification et en 1986 les services des postes et télécommunications étaient constitués en entreprise publique autonome.

2.5. Objectifs et portée à l'évaluation

2.5.1 Le programme dans lequel s'insère le projet de la Banque, devait contribuer aux objectifs du troisième plan quinquennal qui consistaient en l'amélioration de la situation de l'emploi, la diminution de la dépendance du pays aux flux commerciaux externes et le renforcement des finances publiques. Les objectifs du projet de la Banque sont : (i) au niveau sectoriel, une contribution à l'extension de la couverture du pays en services de base de télécommunications, pour un accès plus large des populations, et à l'amélioration de la qualité de ces services, (ii) au niveau spécifique, l'extension et l'amélioration des services de télécommunications en zone urbaine.

2.5.2 L'Approche du Cadre Logique (ACL) n'existait pas à l'évaluation du projet, aussi les objectifs formulés à l'évaluation manquent-ils de précision et ne comportent pas d'indicateurs quantifiables permettant de mesurer leur taux de réalisation. Le RAP n'a pas reconstitué, a posteriori, la matrice du projet et la situation des caractéristiques du réseau de télécommunications du Swaziland fournie en annexe 4 du RAP est globale et ne fournit pas d'indicateurs précis sur les performances spécifiques du projet ; l'analyse des performances du projet en a été amoindrie en conséquence. La matrice d'évaluation rétrospective du projet, présentée en annexe 2 du présent rapport, a été élaborée pour mieux cerner la contribution du projet aux objectifs spécifiques et sectoriels, et identifier les indicateurs de performance pertinents.

2.5.3 Les composantes du projet, dont le détail figure en annexe 4, consistent en :

- a) la fourniture d'équipement d'abonnés (8.000 appareils téléphoniques, 100 Taxiphones, 300 télécrypteurs et des unités centrales manuelles téléphoniques totalisant 1.000 lignes),
- b) la fourniture et l'installation de matériels divers pour la réhabilitation partielle de réseaux locaux (câbles, fils d'entrée et acier/cuivre),
- c) la fourniture et l'installation du matériel nécessaire aux extensions des centraux téléphoniques et télex, de Mbabane, Manzini et Lobamba,
- d) l'assistance technique à la gestion comptable et technique,
- e) 24 H-mois de formation du personnel (comptabilité et technique),

f) l'acquisition de véhicules, pièces de rechange, outils et petit matériel pour l'installation et l'entretien.

2.6 Dispositions financières

L'ensemble du programme, dont le coût était estimé à 25,22 MUC, était financé par la Banque, la Coopération canadienne (ACDI) et le Gouvernement du Swaziland, à hauteur de, respectivement, 31%, 10% et 59%. Sur les 59% représentant la contribution du gouvernement, 72% devaient provenir de crédits à l'exportation. En ce qui concerne le financement du projet, dont le coût était estimé à 9,847 MUC, la contribution de la Banque était de 7,821 MUC couvrant 100% des dépenses en devises, et celle du gouvernement de 2,026 MUC qui couvrait la totalité des dépenses locales. Le prêt était assorti de deux conditions qui visaient à l'assainissement financier de la SPTC à échéance : l'une était relative à la certification des comptes annuels et l'autre à l'apurement du portefeuille clients.

2.7 Méthodologie et approche de l'évaluation

2.7.1 La qualité du RAP, jugé satisfaisant, était atténuée par l'absence d'informations et d'analyse des résultats spécifiques au projet dont celle de l'impact négatif conjugué des retards d'exécution et de l'évolution rapide de la technologie dans le secteur, sur la durabilité des effets du projet et de la rentabilité des investissements. Etant donné l'évolution mondiale rapide du secteur tant sur le plan institutionnel que technologique, il avait été recommandé de procéder à un audit approfondi du projet afin d'actualiser les aspects institutionnels de la SPTC et de la politique sectorielle actuellement en vigueur au Swaziland et de compléter, dans la mesure du possible, les informations quant aux réalisations spécifiques du projet et ses performances opérationnelles au cours du court laps de temps où les installations étaient en fonctionnement.

2.7.2 Le présent rapport, rédigé à la suite de la mission d'audit, se réfère aux rapports d'évaluation et d'achèvement du projet et se base sur (i) les informations disponibles dans les dossiers du projet à la Banque, (ii) les documents, données et statistiques recueillis par la mission, (iii) les discussions et entretiens que la mission a eus avec les dirigeants et les principaux cadres de la SPTC et du responsable, au ministère des Finances, de l'Unité chargée des entreprises publiques (PEU). Il porte sur l'évaluation rétrospective du projet, il tire les conclusions et leçons, et formule les recommandations à l'endroit de l'Emprunteur et du Groupe de la Banque.

III. REALISATIONS DU PROJET

3.1 Mise en vigueur du prêt

Le prêt fut mis en vigueur sept (7) mois après la signature de l'accord de prêt, soit un retard raisonnable d'un mois sur le délai maximum préconisé.

3.2 Modifications du projet

Le projet a subi quelques modifications en cours d'exécution. Ainsi les extensions prévues sur les bâtiments des centraux de Manzini et Lobamba n'ont pas été réalisées car ces derniers ont été jugés adéquats pour le matériel prévu; les économies réalisées à la suite de cette modification ont été utilisées pour étendre les fournitures prévues dans les composantes a, b, et f décrites en 2.5.3. Ces modifications ont entraîné un délai supplémentaire dans l'exécution du projet pour la fourniture du matériel supplémentaire, sans en affecter ses objectifs.

3.3 Calendrier d'exécution

Le projet, dans sa définition modifiée, a été achevé avec un retard global de 5 ans sur le calendrier prévisionnel. L'extension des centraux téléphoniques a connu peu de retards (inférieur à 6 mois) par contre celle concernant les fournitures pour les réseaux locaux et les abonnés elle est de

l'ordre de 5 ans pour répondre à la commande supplémentaire. Le retard encaissé sur l'extension du centre de télex a été de 5 ans également, rendant cet équipement caduc et l'investissement stérile du fait de l'arrivée de la technique de télécopie qui a rapidement saturé le marché précédemment dévolu au télex. On notera que les réalisations dont le calendrier d'exécution était bien maîtrisé dans le rapport d'évaluation étaient les centraux téléphoniques ; leur réalisation s'est effectué avec quasiment pas de retard, alors que pour tous les autres équipements ces délais étaient seulement esquissés (cf. § 3.7.1 du REP).

3.4 Communication des rapports

La qualité du rapport d'achèvement du projet fourni par la SPTC et des rapports d'activité trimestriels est satisfaisante, quoique la transmission de ces derniers ait été irrégulière (1 sur 2) tout comme celle des états financiers certifiés de l'entreprise. L'audit des comptes du projet n'a pas été transmis à la Banque.

3.5 Acquisition des biens et services

Les dispositions relatives à l'acquisition des biens et services, prévues à l'évaluation, ont été généralement suivies et le recours à la concurrence internationale a eu un effet bénéfique sur le coût du projet sur lequel de substantielles économies ont pu être réalisées. Le RAP, dans son paragraphe 4.5, a bien détaillé le déroulement cette phase de l'exécution du projet.

3.6 Coûts du projet

3.6.1 Le coût final du projet a été de 8,5 MUC, soit une économie globale sur le coût prévisionnel de 13,7% attribuable essentiellement à une économie importante sur les dépenses locales (62%), celle sur les dépenses en devises ayant été relativement marginale (1%). Le reliquat sur le prêt de la Banque (79.894 UC) a été annulé en février 92, 3 mois après le dernier décaissement sur le projet. La comptabilisation des dépenses en monnaie locale n'est pas fiable (cf. RAP § 4.6.4 et 6.7.5), aussi les économies y afférentes sont douteuses. La mission d'évaluation n'a cependant pas pu faire mieux que celle d'achèvement pour lever les incertitudes sur ces données du projet du fait du laps de temps important qui s'est écoulé depuis l'achèvement du projet, et des importants changements entrepris dans l'entreprise qui entamait son processus de restructuration.

3.6.2 Les économies enregistrées sur la partie devises sont essentiellement le résultat (i) de la modification de la composante commutation (bâtiments), (ii) du recours à la concurrence internationale pour la fourniture des équipements et autres matériels divers, qui a permis d'obtenir des prix inférieurs aux prix prévisionnels. Le tableau 3.1 suivant présente l'évolution de ces coûts par composante, hausse des prix et imprévus inclus :

Tableau 3.1 - Coûts estimés et réels du projet (en millions d'UC)

	<u>Evaluation</u>			<u>Réalisation</u>			<u>Ecart (%)</u>	
	<u>Dev</u>	<u>MI</u>	<u>Total</u>	<u>Dev</u>	<u>MI</u>	<u>Total</u>	<u>Dev</u>	<u>Total</u>
Appareils d'abonnés	1451	153	1604	1620	-	1620	+ 11,7	+ 1,0
Réseaux locaux	2098	1139	3237	2131	-	2131	+ 1,6	- 34,2
Commutation	3307	338	4841	3032	760	3792	- 8,3	- 21,7
Assistance technique	270	139	409	585	-	585	+116,7	+43,0
Formation professionnelle	324	187	511	131	-	131	- 59,6	- 74,4
Matériels et outils divers	371	-	920	241	-	241	- 35,0	- 73,8
<u>Ingénieur Conseil</u>	-	70	70	-	-	-	-	-
Total	7821	2026	9847	7740	760	8500	- 1,0	- 13,7

Sources: RAP Banque

3.7 Sources de financement et décaissements

3.7.1 La Banque devait financer 79,4% du montant total du projet, soit la totalité des coûts en devises (7,821 MUC), et le gouvernement du Swaziland 20,6 % pour le montant total des dépenses locales prévues (2,026 MUC). Finalement, compte tenu des modifications faites au projet et de l'incertitude entourant les dépenses locales réelles, la Banque a financé 91,1% des coûts du projet et le gouvernement 8,9%. Il est cependant fort probable que la part financée par la SPTC serait plus importante, ceci est d'autant plus probable que dans le tableau 3.1 les dépenses qu'elle a effectuées pour couvrir les travaux d'installation et de réhabilitation des réseaux locaux ne sont pas comptabilisées. Le tableau 3.2 suivant résume l'évolution du financement du projet.

Tableau 3.2 – Evolution du financement du projet (en millions UC)

<u>Financement</u>	<----- Evaluation ----->				<----- Réalisation ----->			
	<u>Dv</u>	<u>MI</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>	<u>Dv</u>	<u>MI</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
BAD	7,821	0	7,821	79,4	7,740	0	7,740	91,1
<u>GSW</u>	0	2,026	2,026	20,6	0	0,760	0,760	8,9
Total HT	7,821	2,026	9,847	100,0	7,740	0,760	8,500	100,0

Sources: RAP Banque

3.7.2 La formule de décaissement retenue pour le prêt a été celle du paiement direct. La période de décaissement qui a démarré avec environ un an de retard, s'est étalée sur 9 ans au lieu des 4 prévus initialement et ce du fait des retards de 2 à 5 ans enregistrés à l'exécution des composantes commutation, réseaux locaux, fournitures diverses et la formation professionnelle. Dans la chronique des décaissements figurant au tableau 3.3 ci-dessous, on remarquera que le taux de décaissement de 80% du prêt espéré sur deux ans, a nécessité un délai de 6 ans pour être réalisé.

Tableau 3.3 – Evolution des décaissements. du prêt (en MUC)

	<u>Prévisions</u>		<u>Réalisations</u>	
	<u>MUC</u>	<u>% cumulé</u>	<u>MUC</u>	<u>% cumulé</u>
1982	0,782	10	0	0
1983	5,475	80	2,456	32
1984	0,782	90	0,377	37
1985	0,782	100	0,899	48
1986			1,357	66
1987			0,857	77
1988			0,205	80
1989			0,076	81
1990			0,365	85
1991			1,148	100

Sources: Etats décaissements et RAP Banque

3.8. Application des conditions et dispositions de l'accord de prêt

3.8.1 L'évaluation rétrospective est d'accord avec les développements figurant aux paragraphes 4.1.2, 4.1.3 et 7.4 du RAP sur la satisfaction des conditions de mise en vigueur du prêt dans les délais requis ainsi que sur celle des trois autres conditions et ce malgré un certain retard sur le calendrier agréé.

3.8.2 Sur les trois conditions préalables deux conditions étaient, à l'instar de la plupart des projets, redondantes avec celles stipulées dans les Conditions générales applicables aux accords de prêts et aux accords de garantie (engagements de mobilisation des fonds de contrepartie et financement des surcoûts par l'Emprunteur). La troisième était également un engagement portant sur le contrôle externe des états financiers annuels du bénéficiaire. Cette dernière condition venait en fait renforcer le système de contrôle préexistant depuis 1977, dont la disposition de vérification des comptes, par un cabinet extérieur, avait été négligée entre 1979 et 1981.

3.8.3 Des autres conditions, deux avaient trait à l'assainissement financier de l'entreprise, l'une fixait les échéances et dispositions concrètes relatives à la vérification des comptes et la seconde le niveau minimum des arriérés clients à atteindre à une échéance fixée ; la troisième condition s'assurait que le prêt ne pourra servir au paiement des taxes et droits de douanes. La disposition de vérification des comptes a pris un an de retard et celle de l'apurement des arriérés 4 ans. Si le retard sur la vérification des comptes n'a pas affecté l'exécution et les performances du projet, le retard sur l'apurement des arriérés a certainement eu des répercussions négatives sur la trésorerie de l'entreprise et ses résultats financiers. Les missions de supervision de la Banque auraient dû être plus vigilantes pour l'exécution rapide de cette dernière condition ; ce type de conditions devrait, à l'avenir, faire l'objet, à l'évaluation, d'un plan d'actions précis et détaillé engageant la responsabilité de l'Emprunteur et le suivi de la Banque.

IV. EVALUATION DE LA PERFORMANCE

4.1. Performance à l'exploitation

4.1.1 L'absence d'un Cadre Logique lors de l'évaluation du projet, l'interférence de projets autofinancés par la SPTC pour remplacer une partie des équipements frappés d'obsolescence, la longue période de temps qui s'est écoulé entre l'achèvement du projet et les missions d'achèvement et d'évaluation rétrospective, ont rendu difficile la mesure du degré de réalisation des objectifs et des effets intrinsèques du projet et par conséquent de ses performances.

4.1.2 L'important retard enregistré dans l'exécution générale du projet combiné à la rapide évolution technologique des transmissions, a entraîné l'obsolescence rapide du système de commutation financé par la Banque, et sa réforme cinq à six ans après la réception des équipements. Dans la logique de la modernisation de son réseau de télécommunication et de l'acquisition de la technologique numérique, la SPTC a procédé au remplacement (en autofinancement) des centraux analogiques, entre 1993 et 1994.

4.1.3 Si l'impact de la composante commutation est facilement identifiable, celui des autres composantes financées par le projet (réseaux locaux, appareils d'abonnés, formation) est plus diffus, d'une portée plus générale sur les performances des autres équipements du réseau mais également sur la gestion administrative et financière de l'entreprise. Etant donné tous les investissements de modernisation du réseau qui ont suivi le projet Télécom III, l'amalgame des performances actuelles (qualité de service et de la couverture du pays) du réseau de télécommunications, au présent projet, n'est pas raisonnable et le problème de l'attribution de ces performances reste entier du fait notamment de la définition à l'évaluation d'objectifs quantifiés ainsi que de critères et indicateurs de performance appropriés.

4.1.4 Les composantes ont toutes été mises en place et leur qualité est jugée satisfaisante et conforme aux caractéristiques définies à l'évaluation ou lors des modifications ; la qualité de leur exécution est jugée satisfaisante exception faite du retard enregistré. L'ensemble des équipements du projet a permis d'améliorer la couverture du pays en télécommunications doublant la capacité (de 5600 à 11200 LP télex compris), et améliorant la densité téléphonique de 1 à 1,7 LP pour 100 habitants, entre 1981 et 1988. Les objectifs du projet étaient atteints mais sur une courte période de temps du fait de réforme des centraux téléphoniques pour cause de mise à niveau technologique.

4.1.5 La composante "commutation téléphonique" a été réalisée dans les délais et les équipements étaient opérationnels en 1989 ; la modernisation du réseau et sa conversion à la technologie numérique a cependant entraîné le remplacement de ces équipements entre 1993 et 1994 ; ils ont néanmoins permis de faire face immédiatement à la saturation des centraux téléphoniques de Lobamba et Manzini et à celle du central de Mbabane en 1998.

4.1.6 Le tableau 4.1, ci-dessous, montre l'évolution du taux d'utilisation des capacités des centraux téléphoniques du projet ainsi que celle des raccordements dans les zones urbaines concernées. On constate ainsi que les nouvelles installations ont rapidement atteint leur saturation et que ces centraux auraient du faire l'objet d'un programme d'extension au moment de l'entrée en exploitation des équipements du projet Télécommunication III. En effet le central de Manzini était déjà saturé en 1991, celui de Lobamba était à un an de sa saturation et celui de Mbabane avait encore une réserve de raccordement de trois/quatre ans au maximum, ceci dans la mesure où les taux de croissance de la demande se maintenaient au même niveau. Le saut technologique et la saturation des centraux principaux sont certainement à l'origine de la réforme, avant leur amortissement, des centres de type analogique installés dans le cadre des projets financés par la Banque, qui furent remplacés par des centraux numériques modernes, de capacité plus importante.

Tableau 4.1 - **Evolution des capacités et utilisation des centraux téléphoniques du projet (LP)**

<u>CENTRAL</u>	<u>Capacité (LP)</u>		<u>Raccordements (LP) en</u>					<u>Taux (%) de</u>	
	<u>initiale</u>	<u>supplém.</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>saturation</u>	<u>croissance</u>
								<u>capacit. totale</u>	<u>demande</u>
Lobamba	400	600	455	482	571	659	779	78	14.39
Manzini	2.000	1.500	2.139	2.327	2.638	2.902	3.325	95	11,66
Mbabane	<u>3.200</u>	<u>3.200</u>	<u>2.811</u>	<u>3.049</u>	<u>3.436</u>	<u>3.849</u>	<u>4.003</u>	<u>63</u>	<u>9,25</u>
Total	5.600	5.300	5.405	5.858	6.645	7.410	8.107	74	10,67

Sources: RAP et REP Banque, statistiques SPTC

4.1.7 La réhabilitation des réseaux locaux, qui a connu deux ans de retard sur le calendrier prévisionnel, a été faite par la SPTC elle-même, sans recours à des compétences extérieures ; la modernisation du réseau pour raison technologique n'a pas entraîné la réforme de ces équipements mais des modifications mineures.

4.1.8 Le central Télex, dont l'exécution a connu un grand retard, est aujourd'hui très peu sollicité du fait de l'arrivée sur le marché de la transmission des informations de produits de substitution hautement concurrentiels (télécopie, transmission de données etc.). Le taux d'utilisation du réseau télex a diminué au fil des ans jusqu'à atteindre 11% en 1998 (112 souscripteurs). Au contraire de la composante "commutation", où la rapide saturation des équipements a quand même permis leur amortissement sur le plan financier, l'investissement (12% du montant du projet) sur le central de télex peut-être considéré comme stérile.

4.1.9 La mise à niveau technologique du réseau de télécommunications de la SPTC dans les années 90, a permis la nette amélioration de ses performances générales. A fin 98, la capacité de communication du pays est de 38.352 LP, les raccordements de 25.073, et la densité téléphonique est passée de 0,92 à 3,90 LP/100 habitants entre 1981 et 1998 ; cette densité est supérieure à la densité moyenne de l'Afrique sub-saharienne (0,4 LP %), et comparable à celle rencontrée dans les pays de la sous-région (4 à 7 %) sauf pour l'Afrique du Sud qui atteint 12,5 %. La liste d'attente reste cependant importante et voisine les 15.000 demandes non satisfaites (14.946 en 1998). La distribution de cette capacité de raccordement et de la densité téléphonique est cependant très inégale et un grand effort reste à faire pour une pénétration dans les zones rurales (732 abonnés connectés à travers le pays en 1998), notamment par l'installation de cabines publiques ; la SPTC

dans son plan de développement pour 1999-2004 a intégré cette dimension. Le tableau 4.2 suivant donne l'évolution des performances globales de la SPTC, tous projets confondus, depuis 1981, année de référence hors projet.

Tableau 4.2 - Evolution des performances générales de la SPTC

	1991	1995	1998	Objectifs de SPTC pour 1998	
a/ Capacité du réseau (LP)	17420	31890	38352	-	
b/ Nombre de raccordements (LP)	13600	18180	25073	-	
c/ Densité téléphonique (LP/100 hab.)	1,9	2,4	2,7	2,6	
d/ Taux d'utilisation capacité (%)	78,7	57,0	65,4	-	
e/ Personnel (télécom) /1000 LP	39,9	29,7	21,5	25	
f/ Taux d'utilisation de la capacité télex (%)	27,6	22,7	11,3	-	
g/ taux de panne/100 LP/ an	256	189	177	150	
h/ Taux de relève de pannes (%)					
	24h	41,3	53,3	56,4	70
	48h	66,7	77,4	78,2	85
	72h	81,8	86,5	87,0	ND
	7j	93,4	96,0	95,0	95,0 (5j)

Sources: Statistiques SPTC

4.1.10 Le taux de numérisation du système de commutation qui était nul en 1981 atteint 95% après les investissements de mise à niveau technologique. La qualité de service, quoique bien améliorée par rapport à celle préexistante en 1981, a longtemps stagné à cause de l'état des réseaux locaux dont la réhabilitation et l'extension n'ont été sérieusement pris en charge qu'à partir de 1995 ; le taux de panne par ligne a ainsi baissé de 2,56 à 1,77 pannes par ligne et par an entre 1990 et 1998 mais reste néanmoins encore supérieur à l'objectif de 1,5 pannes/an/LP fixé dans le Contrat-programme de l'entreprise pour 1998. Il en est de même des taux de relève des pannes qui sont en amélioration constante mais restent inférieurs aux objectifs fixés dans le Contrat-programme (voir tableau 4.1). La productivité du personnel enregistrée en 1998 (21,5/1000 LP) est par contre très satisfaisante et dépasse les objectifs fixés pour 1998.

4.1.11 La part de la clientèle professionnelle s'est légèrement infléchie récemment et représente environ 30% des abonnés ; ceci la conséquence de (i) la relative saturation de ce segment de clientèle du fait de la priorité de branchements qui lui avait été réservée les précédentes années, (ii) de l'émergence d'une importante demande en service à valeur ajoutée et (iii) de la stagnation économique. Le taux de satisfaction de la demande est de l'ordre de 60% avec une liste d'attente de connexion toujours importante (15.000 environ) que la SPTC espère résorber avec la mise en place du nouveau plan quinquennal 1999-2004.

4.2 Performance financière

4.2.1 Le tableau 4.2 ci-dessous montre que les recettes d'exploitation de la SPTC assure une bonne couverture des dépenses et le ratio d'exploitation s'est amélioré sur les trois dernières années pour atteindre 73,8%. La marge nette s'est également améliorée au cours de la décennie et représente en moyenne 20% des recettes globales à l'exception des années 94 et 96 où les résultats ont été obérés par une provision importante des créances douteuses (1994) et des pénalités conséquentes à remboursement de prêts avant terme (1996). Le taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires de l'activité des télécommunications, au cours de la période 1989-1998, a été de 15,5%, bien inférieur au taux de 20% prévu à l'évaluation. Ce retrait par rapport aux objectifs financiers du projet est essentiellement dû au retard ou au défaut d'ajustement tarifaire constaté à la SPTC ; exprimé en termes réels, ce taux de croissance est de l'ordre de 5% ce qui justifie amplement une révision des tarifs plus fréquente qui tienne compte du taux d'inflation et des besoins en capitaux pour le remplacement des équipements.

4.2.2 Le taux de croissance moyen annuel de l'activité de SPTC, mesuré par la croissance du chiffre d'affaire, est important et de l'ordre de 19,7% au cours de la période 1981-1998, avec une croissance plus rapide au cours de la décennie 80 (23,8%), qui retombe à 15,4% entre 1990 et 1998 ; cette croissance est parallèle à celle de l'activité télécommunications qui a été de 20,5% entre 1981 et 1998, et de 15% entre 1990 et 1998. Au cours de la période, les investissements en télécommunications se sont caractérisés par un taux de croissance élevé et constant de 22,2% par an en conséquence de quoi le cash flow et le résultat net de la SPTC se sont nettement améliorés. Les résultats figurants en annexe 7 et relatifs à l'activité globale et à celle de l'activité propre aux télécommunications, montrent bien que cette dernière subventionne les pertes encourues sur l'activité "postes" de l'entreprise.

Tableau 4.3 – Comptes de pertes et profits (en milliers d'Emalengi)

<u><i>Ensemble SPTC</i></u>	<u>1981</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1992</u>	<u>1994</u>	<u>1996</u>	<u>1998</u>
Recettes Totales	6.159	16.505	44.694	59.904	72.864	86.452	133.771
Résultat net Exercice	640	1.835	8.470	11.192	6.357	5.245	37.049
Cash flow net	1.211	4.275	12.694	17.670	16.381	22.839	57.043
Marge nette (%)	10,4	11,1	19,0	18,7	8,7	6,1	27,7
Ratio d'exploitation (%)	89,6	88,9	86,1	86,5	93,7	75,1	73,8
<u><i>Activité téléphone</i></u>							
Résultat net	635	13.608	8.357	9.714	8.820	32.033	38.713
Investissements	7.008	20.608	42.737	59.898	109.362	137.674	213.085
Rentabilité investmnts (%)	10,0	ND	8,0	6,2	4,6	7,4	6,8

4.2.3 A partir de 1990 la structure financière de la SPTC est globalement équilibrée, comme le montre les agrégats et ratios financiers résumés dans le tableau 4.4 suivant. Le ratio d'endettement à long terme, qui était insoutenable au début de la décennie 80, a repris un niveau plus raisonnable avec la consolidation des fonds propres de l'entreprise consécutive au changement de statut et à l'autonomie de l'entreprise décidée en 1983. L'équilibre financier est satisfaisant et sa tendance à la détérioration de 1994, s'est inversée à partir de 1997.

Table 4.4 - Bilans résumés de la SPTC (en milliers d'Emalengi)

<u><i>Ensemble SPTC</i></u>	<u>1981</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1992</u>	<u>1994</u>	<u>1996</u>	<u>1998</u>
Actifs immobilisés	10.327	27.903	54.120	74.334	134.406	208.352	266.363
Dettes MLT	5.143	25.482	43.026	42.279	36.648	40.142	40.855
Fonds accumulés (Capital)	707	707	30.311	46.806	63.344	85.451	154.804
Fonds propres	3.518	1.435	30.311	46.806	71.333	136.619	201.480
<u>Ratios</u>							
Résultat net/Fonds propres	18,19	127,87	27,94	23,91	8,91	3,84	18,39
Dettes LT/Fonds Propres	1,46	17,76	1,42	0,90	0,74	0,41	0,28
Liquidité immédiate	0,78	0,87	1,91	1,64	0,70	0,64	0,80
Equilibre financier	0,84	0,96	1,36	1,20	0,92	0,93	0,97
Rentabilité investmnts (%)	-	2,40	4,52	4,33	2,39	1,28	7,09
Taux d'inflation	18,3	ND	11,0	8,2	13,9	10,9	8,0

Sources tableaux 4.3 et 4.4 : Statistiques et Etats annuels SPTC

4.2.4 La rentabilité des capitaux propres de la SPTC est satisfaisante sauf en 1994 et 1996 où le résultat net de l'entreprise avait été obéré par des dépenses de type exceptionnel. Par contre la rentabilité des investissements de l'activité télécommunications n'est pas satisfaisante ; elle est

erratique et inférieure aux coûts actuels des capitaux et au taux minimum de 10% habituellement attendu dans ce secteur hautement profitable. Avec un taux d'inflation supérieur à 10%, cette rentabilité des investissements de l'activité de télécommunications, quoique supérieure à la rentabilité globale des investissements de SPTC, ne permet pas d'assurer le remplacement à terme des équipements.

4.2.5 Si l'intensification des investissements, à partir de 1994, pour la mise à niveau technologique et capacitaire des équipements, a été suivie d'une amélioration des recettes et du résultat net, elle a par contre été à l'origine de :

- la détérioration de certains ratios tels que la liquidité immédiate et la rentabilité des investissements,
- l'appel à la capacité d'autofinancement de l'entreprise et une ponction importante sur le fonds de roulement qui deviendra négatif à partir de cette année.

Rentabilité des investissements

4.2.6 La rentabilité financière du projet, calculée dans le RAP (para. 7.3 et annexe 1) s'établit à 25%, supérieure au taux calculé à l'évaluation (18%) et au coût d'opportunité du capital (7%). L'évaluation des performances du projet est d'accord sur ce résultat ainsi que sur la méthodologie et les hypothèses de calcul qui ont conduit à ce résultat qui reflète bien la performance intrinsèque du projet de la Banque. Cette performance est très satisfaisante comparée à celle prévue à l'évaluation et dans les projets similaires (10 à 15%), et ce d'autant plus que la durée de vie des installations de commutation a été réduite de moitié.

Comptabilité, audit

4.2.7 Le système comptable et d'audit ont été bien développés au paragraphe 6.6 du RAP. Le renforcement des services et procédures comptables et l'informatisation des systèmes comptable et financier ont sensiblement amélioré la qualité et la régularité de la diffusion des divers états et rapports financiers. Les états comptables et financiers annuels sont régulièrement audités par une firme extérieure de réputation internationale.

Tarification

4.2.8 Il n'existe pas de politique tarifaire formelle structurée et les ajustements tarifaires sont réglementés et soumis à l'approbation de la tutelle s'ils s'avèrent supérieurs au taux d'inflation. Ce processus est source de retards dans l'application des augmentations tarifaires proposées ce qui induit en retour, par un effet de cascade, la nécessité d'un réajustement tarifaire souvent supérieur au taux d'inflation et entretient sa propre bureaucratie. Malgré les stipulations du Contrat programme agréé entre le Gouvernement et la SPTC en 1994 permettant une augmentation tarifaire annuelle de 2% en termes réels jusqu'en 1998, seule l'année 1995 a permis un rattrapage tarifaire avec une augmentation tarifaire (23,5%) supérieure au taux d'inflation (12,3%) comme l'illustre le tableau 4.4 suivant. Ce mécanisme d'ajustement tarifaire est préjudiciable aux bons résultats financiers de l'entreprise.

Tableau 4.5 – Evolution des tarifs et autres charges de raccordement (en L)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	%an
Tarif de raccordement (base)	60	60	66	76	84	150	150	150	150	12,4
Coût de l'unité d'appel (mn)	0,14	0,14	0,14	0,16	0,17	0,21	0,23	0,25	0,27	8,6
<u>Taux d'inflation</u> (%)	-	11,0	8,2	11,2	13,9	12,3	10,9	9,6	8,0	10,61

Sources: SPTC

4.2.9 Il est important que, dans la perspective de restructuration et de privatisation du secteur, le système tarifaire soit revu sur des bases plus rigoureuses. La réforme du système de tarification améliorera la transparence dans la gestion des différentes activités du secteur, notamment celle des

télécommunications, et permettra une approche plus rationnelle dans la recherche d'une meilleure la productivité et efficience à la SPTC.

Facturation et recouvrement

4.2.10 La facturation et le recouvrement ont été bien développés au paragraphe 6.4 du RAP. Les performances de la facturation ont été améliorées avec la mise en place d'un système informatisé et bénéficie en plus d'effets positifs de la numérisation des centraux téléphoniques. Les erreurs de facturation, l'un des plus gros problèmes relevés à l'évaluation du projet, ont considérablement diminué tout comme le délai de relève, de facturation et de recouvrement. Le délai moyen de recouvrement qui était de 8 mois en 1981 est passé à 62 jours en 1994 (RAP) pour se stabiliser à 55 jours depuis 1996. Le taux de recouvrement qui était de l'ordre de 94% entre 1995 et 1997, a atteint un niveau record de 97,9% en 1998. Les impayés hors état, qui avaient atteint le niveau record de 70% du chiffre d'affaires des télécommunications en 1981, a progressivement régressé et s'est stabilisé à environ 15%. Le débranchement des abonnés pour non-paiement reste toutefois très important et représente 44% des nouveaux branchements en 1998.

4.3 Performance économique

4.3.1 Les services de télécommunications ont un important impact sur le développement économique et la disponibilité de moyens de communication de pointe et fiables est vitale et incontournable à l'économie du Swaziland pour le maintien de sa compétitivité et pour pallier le handicap de l'enclavement territorial. La part actuelle des abonnés professionnels est faible représente environ 35% de la clientèle, contre 50% en moyenne en Afrique sub-saharienne. Cette clientèle tend à se stabiliser dernièrement du fait d'un ralentissement dans l'activité économique et des investissements, mais surtout du fait de la saturation dans les produits télécommunications de base qui est compensée par une demande exprimée et latente en nouveaux produits à forte valeur ajoutée (transmission de données et mobile).

4.3.2 Comme il est décrit au paragraphe 8.1 du RAP le projet a amélioré l'avantage comparatif de la communication téléphonique, par rapport à la communication postale ou routière, sur le plan coût et temps donc en efficience dans la communication. La rentabilité économique du projet calculée dans le RAP est très satisfaisante et s'établit à 27%; l'évaluation rétrospective est d'accord sur ce résultat.

4.4 Performance institutionnelle et sociale

A - Développement institutionnel

4.4.1 L'évolution du cadre institutionnel, juridique et organisationnel de la SPTC est bien développée au paragraphe 6.1 du RAP. En avril 1986, les services des Postes et Télécommunications du Swaziland ont été érigés en entreprise publique autonome, sous la tutelle du Ministère chargé des Communications. Cette autonomie opérationnelle et financière était toutefois limitée puisque les décisions internes de politique générale concernant les augmentations salariales, tarifaires supérieures au taux d'inflation, et les dépenses d'investissement supérieures à 1 million d'Emalengi (20.000 USD) doivent être soumises à la tutelle pour ratification.

4.4.2 Un contrat programme définissant les relations contractuelles entre l'Etat et la SPTC et fixant pour la SPTC les objectifs à atteindre à fin 98, ainsi que les critères et indicateurs de performance opérationnelle et financière, a été mis en place en mars 1994 pour la période 94-98. Ce Contrat-programme, qui était directement lié au Plan stratégique d'entreprise (93-98), avait pour objectif principal l'amélioration de la qualité de service à la clientèle. Des actions sur le plan des équipements (mise à niveau technologique), organisationnel (procédures et systèmes de gestion informatisés), opérationnel (maintenance), et des ressources humaines (formation) ont accompagné ce programme.

4.4.3 En dehors du niveau peu incitatif des objectifs, les insuffisances qui sont apparues à l'application de ce contrat, conçu à l'origine comme un outil d'amélioration des performances de l'entreprise étaient :

- le déséquilibre introduit par l'absence de définition des obligations de moyens de l'état,
- l'absence de mesures et actions rétroactives aux contre-performances.

Le Contrat-programme est arrivé d'ailleurs à échéance à fin mars 98 sans propositions de son renouvellement, et son exécution n'a pas été marquée par une quelconque velléité de révision des objectifs fixés à l'origine. Cet apparent désintérêt à un instrument de perfectionnement de la gestion est à chercher sans doute dans l'imminence de la restructuration du secteur.

4.4.4 Aucun objectif de réforme sectorielle ou réglementaire n'y avait été inclus ; cette démarche est d'ailleurs une caractéristique des interventions de la Banque dans le secteur¹, alors que la Banque a pratiquement financé dans la plupart des pays l'ensemble des infrastructures et réseaux fixes de télécommunication. Cependant, à la suite d'un séminaire tenu en 1995 et financé par la Banque mondiale, diverses options de restructuration du secteur furent identifiées et proposées à l'étude des autorités concernées. En décembre 98, un programme intégré de restructuration du secteur des télécommunications devait être proposé au gouvernement avec pour objectifs :

- la satisfaction de la demande en services de télécommunications, et en services de base sur tout le réseau,
- l'amélioration de l'efficacité dans la fourniture de ces services,
- l'introduction rapide de services à valeur ajoutée (transmission de données, transmission cellulaire), et de la concurrence dans ce segment d'activité,
- la hausse significative des recettes de l'Etat.

Les principales propositions du programme consistaient en :

- la séparation de l'activité télécommunications de la poste, avec participation d'un partenaire privé stratégique minoritaire, dans la société nouvellement constituée, pour l'assister à l'amélioration de ses performances opérationnelles et financières (qualité, productivité et équipement)
- la poursuite de la gestion de l'activité postale sous le même statut public sachant qu'une restructuration pourrait être envisagée plus tard,
- la prise en charge transitoire de la fonction de régulation par le Gouvernement en attendant la création et la mise en place d'une structure indépendante et autonome,
- la création d'une Agence de services de base (ASB) au sein de la structure de réglementation qui interviendra pour le développement de l'accès aux services de télécommunications de base dans les régions sous-équipées et pour les personnes démunies,
- l'appui à l'utilisation de technologies de communications sans fil pour accroître l'accès au réseau,
- le recours à une concurrence ouverte dans le développement des services à valeur ajoutée et pour accélérer la participation du secteur privé au développement des télécommunications.

¹ Sauf au Maroc pour le récent projet évalué dont l'objet tournait essentiellement sur la restructuration sectorielle, et au Tchad où l'appui institutionnel apporté avec l'étude de restructuration de l'ONPT, a été utilisé par la Banque mondiale pour lancer le processus de restructuration sectorielle.

4.4.5 Les autorités semblent très motivées dans la mise en place de la restructuration sectorielle et son ouverture au secteur privé ; la SPTC avait déjà lancé un appel d'offres pour une licence d'exploitation d'un réseau cellulaire ; cette dernière initiative quoique prématurée dans le contexte d'inexistence de l'organe de régulation et d'incertitudes sur le plan de restructuration définitif, permettra sans doute d'accélérer le processus. Une série de réorganisation interne des services a été entamée pour anticiper les changements importants et assurer une bonne transition.

B - Efficacité de la gestion et de l'organisation

4.4.6 Les responsables de la SPTC sont compétents et motivés à mettre en place les diverses réformes en vue d'une gestion plus rationnelle et rigoureuse des équipements et d'une efficacité plus importante de l'entreprise ; le RAP en son paragraphe 6.2 a bien développé l'ensemble des mesures de réorganisation, de ressources humaines, notamment de formation professionnelle et le tableau 4.5 ci-dessous actualise les éléments fournis dans le RAP.

Tableau 4.6 – Evolution du personnel

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	%an.
Total personnel permanent	922	1035	941	923	874	869	844	826	- 1,6
dont Postes	282	303	283	282	262	261	241	227	- 3,1
Télécommunications	398	477	467	456	432	432	445	451	+ 1,8
Services communs	242	255	191	185	180	176	158	148	- 6,8
Décès	-	-	-	-	10	ND	11	15	+ 10,7
Retraites	-	-	-	-	26	ND	24	20	- 6,4
Démission	-	-	-	-	7	ND	5	21	+ 31,6

Sources: SPTC

4.4.7 Ainsi qu'il a été signalé dans le RAP, l'efficacité de la gestion est toujours handicapée par les contraintes salariales qui se traduisent par une rotation élevée du personnel et notamment une déperdition importante en cadres et techniciens qualifiés au profit d'autres sociétés privées aux salaires et avantages plus attractifs. La pandémie du SIDA, dernier phénomène en date, risque d'affecter négativement la productivité des entreprises ; la SPTC consciente du problème a proposé à l'approbation de son Conseil d'administration un Programme d'assistance aux employés incluant notamment un programme de sensibilisation et de conseil en matière de VIH/SIDA.

C - Impact socio-économique

4.4.8 Le projet a doublé la capacité de communication des trois plus grands centres urbains et pôles d'activité économiques du pays et a permis l'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité des opérateurs économiques, facilitant ainsi l'expansion de leurs activités et la création d'emplois en effet secondaire. Associé au projet de transmission internationale, le projet contribue par ailleurs au désenclavement du pays et à une meilleure intégration du pays dans l'économie de la sous-région.

4.4.9 Avec la phase suivante de restauration d'un niveau de service adéquat, la SPTC a contribué à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement des populations urbaines. Les récentes phases de développement du réseau, notamment dans les zones rurales, permettront une plus grande distribution de ces avantages économiques et sociaux aux populations rurales et leur stabilisation.

4.5 Impact sur la population féminine et sur l'environnement

Impact sur la population féminine

4.5.1 Il n'y a pas d'impact spécifique du projet, et plus généralement des projets de télécommunications, sur la population féminine ; elles bénéficient des avantages socio-économiques communs cités plus haut. Pour ce qui est de la situation des femmes à la SPTC, elle

suit le schéma global mondial des entreprises du secteur, avec concentration des femmes dans les spécialités administratives et dans les échelons inférieurs de manière générale (24% du personnel cadre et 63% du personnel de soutien est féminin) et subit en plus le poids des traditions dites culturelles propres au pays et au continent d'une manière générale. Ainsi pour l'année 1996 pour laquelle les statistiques sont complètes, le personnel féminin représentait 34% du personnel total permanent de la SPTC et sa distribution par catégorie et par activité est illustrée dans le tableau 4.6 suivant :

Tableau 4.7 – Répartition du personnel féminin dans le personnel total, en 1996

		Cadres/Direction	Maîtrise	Total
<u>Télécommunications</u> (Nbre)		85	185	270
dont Femmes	(%)	11	22	19
<u>Services communs</u> (Nbre)		47	120	167
dont Femmes	(%)	49	70	63
<u>Total</u>	(Nbre)	143	358	501
dont Femmes	(%)	24	38	34

Sources SPTC

Impact sur l'environnement

4.5.2 Le secteur des télécommunications est généralement considéré sécurisant sur le plan de l'environnement. De plus comme le projet consistait en des actions de renforcement institutionnel et des travaux de câblage puisqu'il concernait la réhabilitation et l'extension des réseaux locaux et centraux téléphoniques existants, les impacts négatifs sérieux sur l'environnement étaient nuls. Les seuls impacts négatifs qui pourraient être développés au cours de l'exploitation courante sont ceux relatifs à la consommation élevée de papier (annuaires, etc.) et à l'utilisation de véhicules à essence fréquemment utilisés pour les actions de dépannage et d'entretien des réseaux. Ces effets secondaires sont contrebalancés par les avantages apportés par la communication téléphonique qui contribue à la diminution de déplacements routiers et donc de la pollution de l'air, et par le développement des techniques de transmissions de données (économie de papier).

4.6 Performances des consultants, entrepreneurs, fournisseurs et Emprunteur

4.6.1 Les performances des entreprises (fournisseurs, consultants) sont jugées satisfaisantes (cf. § 6.7 du RAP) à l'exception de l'entreprise ayant fourni et installé le télex avec un retard de deux ans environ.

4.6.2 La performance de l'Emprunteur et de l'organe d'exécution est jugée satisfaisante malgré le retard d'exécution de quatre ans et la mauvaise tenue des comptes du projet concernant les travaux et équipements financés par le gouvernement.

4.7 Performance du Groupe de la Banque

La performance de la Banque est jugée insatisfaisante. La qualité de l'évaluation était inadéquate compte tenu des projets sectoriels précédents et la fréquence des missions de supervision (5 sur 9 ans) était insuffisante et de qualité insuffisante puisque les problèmes d'obsolescence et de croissance rapide de la demande n'ont pas été relevés et des actions correctives conséquentes intégrées en cours d'exécution. La Banque a failli à son rôle de conseiller en ne revenant pas sur l'extension du télex, dont l'utilisation devenait limitée, à la faveur du retard dans son exécution.

V. DURABILITE DU PROJET

5.1 La durabilité des effets du projet est une fonction de la qualité des équipements mis en place et de leur technologie, de la capacité de la SPTC à les exploiter et les entretenir correctement, ainsi que de sa capacité à générer des profits qui couvriront ses charges et permettront le renouvellement des équipements.

5.2 Les investissements réalisés sur le volet commutation (45% du montant du projet) sont à fonds perdus ; les équipements étaient frappés d'obsolescence et réformés huit ans après leur installation, au profit du système numérique plus moderne et fiable. Ces investissements ainsi que ceux concernant les réseaux locaux ont par contre été rentabilisés rapidement compte tenu de la dynamique induite par ces extensions sur la demande. Les investissements réalisés par la SPTC à la suite du présent projet pour faire face à cette demande accélérée ont par ailleurs permis l'amélioration du service rendu et notamment la maintenance du réseau.

5.3 Sur le plan institutionnel et financier la situation de la SPTC s'est nettement améliorée au cours de la dernière décennie augurant d'une meilleure capacité à générer les fonds nécessaires pour la couverture des charges d'exploitation, la maintenance et le renouvellement de son patrimoine. La poursuite des actions de restructuration de l'entreprise dans la perspective de la restructuration sectorielle, et la mise en place d'un système de tarification rigoureux et adéquat, sont les conditions nécessaires à la stabilisation de sa situation financière et partant de la durabilité des effets des autres projets d'extension et de modernisation mis en place.

5.4 Le gouvernement s'est engagé dans la restructuration du secteur et les études sont fortement avancées en ce sens avec comme lignes directrices la séparation des activités de postes et télécommunications, la séparation des fonctions commerciales et opérationnelles de celles de réglementation, le développement des services à valeur ajoutée, la participation du secteur privé dans ces dernières activités notamment et enfin l'accès des services de base garanti aux zones et population démunies. L'activité télécommunications gagnera en efficacité et en transparence dans sa gestion, et sa gamme de services s'enrichira avec les nouveaux produits plus profitables.

VI. NOTATION DE LA PERFORMANCE

Les notations résumées ci-dessous sont détaillées aux annexes 3, 4 et 5.

6.1 Performance à l'exécution

La performance à l'exécution n'est pas satisfaisante ; les délais et les conditions relatives au prêt n'ont pas été respectés.

6.2 Performance de la Banque

La performance de la Banque est jugée insatisfaisante ; l'évaluation du projet était inadéquate tout comme la qualité et la fréquence des missions de supervision qui étaient insuffisantes, alors que l'exécution du projet accusait beaucoup de retard.

6.3 Résultats

Les résultats du projet sont satisfaisants, les composantes du projet ont toutes été réalisées et la capacité institutionnelle de l'agence d'exécution s'est nettement améliorée au fur et à mesure de l'exécution du programme. Les perspectives de pérennité des effets du projet, à l'exception de celle des centraux téléphoniques rapidement atteints d'obsolescence, sont bonnes compte tenu des actions ultérieures entreprises par la SPTC et de la restauration des ratios d'équilibre financier.

VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Evaluation globale

Sur la base des notations de l'ensemble des indicateurs individuels, le projet Télécommunications III reçoit une note de 2,82 et devrait se classer en catégorie S (satisfaisant). Cette performance globale n'est cependant pas attribuable uniquement au projet mais également aux projets ultérieurs d'extension et de modernisation de réseau, mis en place et financés par la SPTC. La performance globale intrinsèque du projet serait probablement insatisfaisante si l'on se réfère à l'absence de durabilité en ce qui concerne le réseau de commutation, à la saturation de la plupart des équipements à leur entrée en exploitation et à la persistance d'une insuffisance dans la rentabilité des investissements. Les perspectives pour une durabilité des effets du projet sont bonnes avec les actions d'investissements et de restructuration interne entreprises par la SPTC, et sont renforcées par la volonté affichée pour une restructuration du secteur.

7.2 Rétroactions et recommandations

7.2.1 Leçons

L'évaluation des performances du projet Télécommunications III a tiré de cet exercice, les enseignements suivants :

- (i) un retard important à l'exécution d'un projet relevant d'un secteur hautement capitalistique ou mettant en œuvre une technologie de pointe peut remettre en cause, partiellement ou totalement, la pertinence de sa conception et la durabilité de ses effets (cf.§ 2.3.3, 3.3, 4.1.2) ;
- (ii) les risques d'un projet peuvent être occultés par l'absence ou la faiblesse dans les études de faisabilité et détaillées d'un projet et compromettre en conséquence ses résultats financiers ainsi que la durabilité de ses effets (cf.§ 2.3.1, 2.3.3) ;
- (iii) le manque de précision des objectifs, l'absence de critères et d'indicateurs de performance peut nuire à la qualité du processus de supervision du projet, et limiter les actions correctives aux écarts constatés (cf.§ 2.5.2, 4.7) ;
- (iv) un retard important dans l'exécution d'un projet peut conduire à l'obsolescence accélérée des équipements, à la saturation des équipements à leur entrée en production et des bénéfices financiers différés (cf.§ 2.3.3, 4.1.6, 4.1.8).

7.2.2 Recommandations

Compte tenu de ce qui précède il est recommandé :

A la Banque de :

- (i) faire figurer les conditions préalables à l'évaluation d'un projet, aux négociations du prêt et à sa présentation au Conseil, dans le rapport de préparation et ce par rapport notamment à la disponibilité d'études adéquates suffisantes (cf.§ 2.3.2, 2.3.3) ;
- (ii) renforcer le respect de l'élaboration de la matrice de cadre logique, élaboration qui doit s'étendre aux RAP des projets en cours (cf.§ 2.5.2 , 4.1.1) ;
- (iii) renforcer et développer les directives opérationnelles en matière d'évaluation en y intégrant des outils spécifiques de prévision économiques (marché etc.) et d'analyse de risques et de durabilité (cf.§ 4.1.6, 4.1.8) ;
- (iv) identifier, évaluer les facteurs de risque et intégrer leur impact sur les effets du projet ainsi que les mesures, actions d'atténuation et conditions éventuelles de l'accord de prêt (cf.§ 2.3.3) ;

- (v) assortir le financement de projets d'infrastructures ou à haute intensité de capital de conditions couvrant les aspects de tarification et de mise en place ou de renforcement institutionnel comme par exemple les systèmes de gestion et les procédures (cf.§ 4.2.8, 4.2.10) ;
- (vi) renforcer l'application stricte des directives concernant la fréquence, les objectifs et contenu des missions de supervision, ainsi que celle du suivi rigoureux et de la relance systématique de la réalisation des conditions de l'accord de prêt, surtout lorsqu'il s'agit de conditions spécifiques au rétablissement de l'équilibre financier de l'entreprise et à la durabilité des effets du projet (cf.§ 3.8.3, 4.7) ;
- (vii) procéder à la réévaluation détaillée et, au besoin, à la révision de la conception d'un projet à la suite de tout retard important constaté en cours d'exécution d'un projet, surtout lorsqu'il relève d'un secteur hautement capitalistique ou de technologie de pointe (cf.§ 3.3) ;
- (viii) participer à l'exercice de restructuration sectorielle en cours au Swaziland (cf.§ 5.4).

A l'Emprunteur de :

- (ix) poursuivre ses efforts de restructuration et de renforcement de sa capacité institutionnelle parallèlement au programme d'équipement en cours afin d'améliorer la rentabilité des investissements, consolider sa structure financière et assurer la durabilité des effets des projets réalisés (cf.§ 4.2.9, 4.4.5, 5.3) ;
- (x) procéder à une étude tarifaire sur la base d'une comptabilité analytique fiable, d'une étude de marché exhaustive détaillée et des tendances actuelles du marché et de la concurrence internationale pour définir une politique tarifaire cohérente et mettre en place les systèmes de tarification, de facturation et de recouvrement idoines (cf.§ 4.2.8) ;
- (xi) poursuivre et accélérer le processus de restructuration sectorielle (cf.§ 5.4).

7.3 **Actions de suivi**

Les actions relatives à ces recommandations sont détaillées dans la matrice d'actions en annexe 1, du présent rapport. En plus des actions communes à tous les projets et concernant le renforcement des directives opérationnelles en matière d'étude, d'évaluation et de suivi des projets dont la réalisation des conditions de prêt, l'évaluation rétrospective préconise les principales actions suivantes :

Pour la Banque, la révision et le renforcement des directives opérationnelles pour :

- (i) Définir une méthodologie d'évaluation et d'intégration des facteurs de risque sur les performances et la durabilité des effets des projets,
- (ii) Développer des outils spécifiques de prévision économiques (marché.)
- (iii) S'impliquer dans le processus de restructuration sectorielle au Swaziland dont les grandes lignes sont la séparation des activités postes et télécommunications, la participation d'un partenaire stratégique privé aux télécommunications et la création d'un organisme de réglementation.

Pour l'Emprunteur et la SPTC,

- (iv) La poursuite des actions de restructuration interne et de renforcement institutionnel,
- (v) La définition et la mise en place d'une politique tarifaire et salariale cohérentes avec l'évolution du marché et l'accélération du processus de restructuration sectorielle.

Matrice de suivi et d'actions

Constats – Conclusions	Recommandations	Actions de suivi	Responsabilité
<p><u>Formulation et bien fondé du projet</u></p> <p>1. Le projet n'a fait l'objet ni d'une préparation ni d'une évaluation adéquate. Les études étaient insuffisantes entraînant une évaluation peu précise des coûts, délais et réalisations attendues</p> <p>2. Les objectifs du projet étaient pertinents mais qualitatifs, peu précis; les critères et indicateurs de performance n'étaient pas définis.</p> <p>3. Les risques du projet n'étaient pas identifiés à l'évaluation et le retard pris à l'exécution a compromis les résultats financiers ainsi que la durabilité des effets.</p>	<p>1. Les conditions d'évaluation d'un projet doivent figurer dans le rapport de préparation. La nécessité de disposer d'études techniques et économiques complètes et précises doit être renforcée.</p> <p>2. Le respect de l'élaboration de la matrice de cadre logique doit être renforcé et étendu aux RAP des projets en cours.</p> <p>3. Les facteurs de risque doivent être identifiés et évalués et leur impact intégré au projet avec la définition de mesures et actions d'atténuation et/ou de conditions dans l'accord de prêt pour les prévenir.</p>	<p>1. Renforcer les directives opérationnelles en matière de préparation et d'évaluation; développer une liste exhaustive d'indicateurs de performance pour les télécommunications.</p> <p>2. Renforcer la nécessité de l'élaboration de la matrice MPDE à tous les niveaux de préparation et de l'exécution des projets.</p> <p>3. Définir une méthodologie d'évaluation et d'intégration des facteurs de risque sur les performances et la durabilité des effets des projets.</p>	<p>1. <u>BAD</u> OPVP OCOD</p> <p>2. <u>BAD</u> OPVP OCD pays</p> <p>3 <u>BAD</u> OPVP OCOD</p>
<p><u>Exécution du projet</u></p> <p>4. La qualité et la fréquence des missions de supervision sont insuffisantes: aucune action n'a été prise pour limiter les retards à l'exécution et revoir la pertinence de l'extension du central de télex.</p> <p>5. Les équipements de commutation et l'extension du central de télex ne sont pas modifiés à la faveur de l'important retard pris à l'exécution.</p>	<p>4. Les directives concernant la fréquence et les objectifs et contenu des missions de supervision doivent être strictement appliquées.</p> <p>5. Tout retard important constaté au démarrage ou en cours d'exécution d'un projet, surtout lorsqu'il s'agit de haute technologie, doit être suivi d'une réévaluation détaillée et, au besoin, d'une révision de sa conception.</p>	<p>4. Détailler et renforcer l'application des directives opérationnelles en matière de supervision, de revue à mi-parcours.</p> <p>5. Mettre au point ou rendre plus effectives la ou les procédures en matière de modification de conception des projets en cours d'exécution.</p>	<p>4. & 5. <u>BAD</u>: OPVP OCOD OCD pays</p>

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III

Annexe 1

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

Page 2 de 2

Matrice de suivi et d'actions

<p><u>Respect des dispositions de l'accord de prêt</u></p> <p>6. Les conditions de vérification des comptes et d'apurement des créances ont été réalisées avec 1 an et 4 ans de retard respectivement.</p> <p>7. L'audit des comptes du projet n'est pas réalisé et la transmission des rapports d'activité trimestriels est irrégulière.</p>	<p>6 & 7. Le suivi et la relance systématique, par la Banque, de la réalisation des conditions de l'accord de prêt doivent être plus rigoureux, surtout lorsqu'il s'agit de conditions spécifiques au rétablissement de l'équilibre financier de l'entreprise et à la durabilité des effets du projet.</p>	<p>6 & 7. Renforcer les directives opérationnelles en matière de suivi des projets et celui de la réalisation des conditions de prêt. Renforcer l'application des directives opérationnelles sur les facteurs incontournables de durabilité.</p>	<p>6& 7: <u>BAD</u>: OPVP OCOD OCD pays</p>
<p><u>Performances du projet</u></p> <p>8. La plupart des installations sont saturées à leur entrée en production, nécessitant leur extension.</p> <p>9. Les équipements de commutation sont rapidement obsolètes et réformés avant la fin de la période d'amortissement fiscal.</p> <p>10. La performance financière est handicapée par l'absence d'une politique tarifaire structurée mais surtout par le contrôle par la tutelle des politiques tarifaire, salariale et d'équipement.</p>	<p>8. Des études économiques (marché) rigoureuses, précises et complètes doivent être exigées avant l'évaluation des projets, surtout ceux à haute intensité du capital.</p> <p>9.1 L'ensemble des facteurs de durabilité, notamment ceux relatifs à la volatilité de la technologie, doit faire l'objet d'une évaluation approfondie des risques assorti d'un programme d'actions d'atténuation.</p> <p>9.2 Voir (5.)</p> <p>10. Le financement de projets d'infrastructures ou à haute intensité de capital doit être assorti de conditions couvrant les aspects de tarification et de mise en place ou de renforcement institutionnel (systèmes de gestion, procédures).</p>	<p>8.1 Renforcer les directives opérationnelles en matière d'évaluation et, 8.2 développer des outils spécifiques de prévision économiques (marché..)</p> <p>9.1 définir les outils spécifiques en matière d'analyse de risques et de durabilité.</p> <p>9.2 Voir (5)</p> <p>10.1 Voir 8 et 10.2 Accélérer le processus de restructuration sectorielle avec la séparation des activités postes et télécommunications, participation d'un partenaire stratégique privé aux télécommunications, création d'un organisme de réglementation.</p>	<p>8.1 <u>BAD</u> OPVP OCOD OCD pays</p> <p>8.2 /9.1 <u>SPTC</u> <u>BAD</u> OPVP OCOD</p> <p>9.2 Voir 8.1</p> <p>10.1 & 10.2 <u>SPTC</u> <u>BAD</u> OPVP OCD pays</p>
<p><u>Durabilité :</u></p> <p>11. La pérennité des effets du projet peut être compromise par la faible rentabilité des investissements et la dépendance de SPTC vis à vis de la tutelle pour les politiques tarifaire, salariale et d'investissements.</p>	<p>11. Les actions de renforcement de la capacité institutionnelle de l'entreprise et notamment dans ses fonctions comptable, financière et commerciale doivent se poursuivre et le processus de restructuration sectorielle accéléré.</p>	<p>11. Une politique de tarifaire et salariale cohérentes avec l'évolution du marché doit être mis en place; la privatisation du secteur doit être favorisée, sa mise en place accélérée.</p>	<p>11. <u>SPTC</u> <u>BAD</u> OPVP OCD pays</p>

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III

Annexe 2

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

Page 1 de 2

Matrice rétrospective

Description narrative	Indicateurs vérifiables	Vérification par	Hypothèses/Risques																																																							
<p>Objectifs sectoriels: Contribuer à:</p> <p>1. la large couverture du pays pour un accès plus large des populations</p> <p>2. l'amélioration de la qualité des services</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th><u>1981</u></th> <th><u>1991</u></th> <th><u>1995</u></th> <th><u>1998</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacité d'échange aut (LP)</td> <td>7700</td> <td>17420</td> <td>31890</td> <td>38542</td> </tr> <tr> <td>Raccordements (LP)</td> <td>6000</td> <td>13878</td> <td>16582</td> <td>25185</td> </tr> <tr> <td>Taux de connections profess.</td> <td>ND</td> <td>ND</td> <td>35,1</td> <td>30,6</td> </tr> <tr> <td>Densité téléphonique (LP/100)</td> <td>1,1</td> <td>1,9</td> <td>2,4</td> <td>2,7</td> </tr> <tr> <td>Pannes/LP/an</td> <td>ND</td> <td>2,56</td> <td>1,89</td> <td>1,77</td> </tr> <tr> <td>Taux relève pannes 72h (%)</td> <td>ND</td> <td>81,8</td> <td>86,5</td> <td>87,0</td> </tr> <tr> <td>24h (%)</td> <td>ND</td> <td>41,3</td> <td>53,3</td> <td>56,4</td> </tr> <tr> <td>Créances clients</td> <td>8,6 mo</td> <td>101 j</td> <td>55 j</td> <td>54 j</td> </tr> <tr> <td>Taux de recouvrement fact (%)</td> <td>ND</td> <td>ND</td> <td>93,6</td> <td>97,9</td> </tr> <tr> <td>Personnel/1000LP</td> <td>ND</td> <td>39,9</td> <td>29,7</td> <td>21,5</td> </tr> </tbody> </table>		<u>1981</u>	<u>1991</u>	<u>1995</u>	<u>1998</u>	Capacité d'échange aut (LP)	7700	17420	31890	38542	Raccordements (LP)	6000	13878	16582	25185	Taux de connections profess.	ND	ND	35,1	30,6	Densité téléphonique (LP/100)	1,1	1,9	2,4	2,7	Pannes/LP/an	ND	2,56	1,89	1,77	Taux relève pannes 72h (%)	ND	81,8	86,5	87,0	24h (%)	ND	41,3	53,3	56,4	Créances clients	8,6 mo	101 j	55 j	54 j	Taux de recouvrement fact (%)	ND	ND	93,6	97,9	Personnel/1000LP	ND	39,9	29,7	21,5	<p>A.Statistiques</p> <p>B.Contrat programme de la SPTC</p>	
	<u>1981</u>	<u>1991</u>	<u>1995</u>	<u>1998</u>																																																						
Capacité d'échange aut (LP)	7700	17420	31890	38542																																																						
Raccordements (LP)	6000	13878	16582	25185																																																						
Taux de connections profess.	ND	ND	35,1	30,6																																																						
Densité téléphonique (LP/100)	1,1	1,9	2,4	2,7																																																						
Pannes/LP/an	ND	2,56	1,89	1,77																																																						
Taux relève pannes 72h (%)	ND	81,8	86,5	87,0																																																						
24h (%)	ND	41,3	53,3	56,4																																																						
Créances clients	8,6 mo	101 j	55 j	54 j																																																						
Taux de recouvrement fact (%)	ND	ND	93,6	97,9																																																						
Personnel/1000LP	ND	39,9	29,7	21,5																																																						
<p>Objectifs du projet</p> <p>1. étendre la fourniture des services de communication de base dans les trois centres urbains principaux</p>	<p>1. Capacité d'échange supplémentaire:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2"><-- <u>Prévue</u> --></th> <th colspan="3"><----- <u>Réalisée</u> -----></th> </tr> <tr> <th></th> <th><u>1984</u></th> <th><u>1990</u></th> <th><u>1984</u></th> <th><u>1990</u></th> <th><u>1993</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Capacité d'échange des 3 centraux (LP)</u></td> <td>5300</td> <td>-</td> <td>600</td> <td>5300</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td><u>Raccordements supplémentaires (LP)</u></td> <td>859</td> <td>5257</td> <td>66</td> <td>4364</td> <td>4935</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Taux de rentabilité financière:</p> <p>Evaluation: 18%</p> <p>RAP et REPP: 20%</p>		<-- <u>Prévue</u> -->		<----- <u>Réalisée</u> ----->				<u>1984</u>	<u>1990</u>	<u>1984</u>	<u>1990</u>	<u>1993</u>	<u>Capacité d'échange des 3 centraux (LP)</u>	5300	-	600	5300	-	<u>Raccordements supplémentaires (LP)</u>	859	5257	66	4364	4935	<p><u>De la SPTC</u></p> <p>A. Contrat programme</p> <p>B. Rapports d'activité,</p> <p>C. Statistiques</p> <p>D. Etats financiers</p>	<p>*La SPTC est devenue une société publique, plus autonome.</p> <p>* L'environnement économique bien que moins favorable est toujours porteur.</p> <p>* L'extension et la modernisation du réseau et de la gestion consolident les acquis du projet.</p>																															
	<-- <u>Prévue</u> -->		<----- <u>Réalisée</u> ----->																																																							
	<u>1984</u>	<u>1990</u>	<u>1984</u>	<u>1990</u>	<u>1993</u>																																																					
<u>Capacité d'échange des 3 centraux (LP)</u>	5300	-	600	5300	-																																																					
<u>Raccordements supplémentaires (LP)</u>	859	5257	66	4364	4935																																																					

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III

Annexe 2

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

Page 2 de 2

Matrice rétrospective

<p>Réalisations</p> <p>A - Fourniture d'équipements pour abonnés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8.500 téléphones - unités PMBX pour 1.000 lignes - 100 taxiphones - 300 télécriteurs <p>B – Extension de réseaux locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45.000 km de paires de câbles - 400 km de fil d'entrée - 1.500 km de fil acier/cuivre <p>C – Extension du système de commutation</p> <ul style="list-style-type: none"> - extension de 5300 LP des centraux de Mbabane, Manzini et Lobamba - 250 lignes supplémentaires pour le centre de télex de Mbabane <p>D – Assistance technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 comptable - 1 contrôleur des données - 1 ingénieur des télécommunications <p>E – Formation de 3 comptables et trois ingénieurs (24 homme-années)</p> <p>F – Outils, matériel d'essai et véhicules</p>	<p>Réalisations</p> <p>A – Equipements pour abonnés</p> <ul style="list-style-type: none"> - téléphones acquis - unités PMBX pour 1.000 lignes - 100 taxiphones - télécriteurs <p>B – Extension de réseaux locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - 61.200 km de paires de câbles acquis, installés - 400 km de fil d'entrée - 1.500 km de fil acier/cuivre <p>C – Extension du système de commutation</p> <ul style="list-style-type: none"> - extension totale de 5300 LP des centraux de Mbabane, Manzini et Lobamba - 250 lignes supplémentaires pour le centre de télex de Mbabane <p>D – Assistance technique recrutés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 comptable - 1 contrôleur des données - 1 ingénieur des télécommunications <p>E - 3 comptables et trois ingénieurs formés (24 homme-années)</p> <p>F – Outils, matériel d'essai et véhicules</p>	<p><u>Pour l'ensemble de ces réalisations:</u></p> <p>A – Rapports d'activité trimestriels et rapport d'achèvement de la SPTC</p> <p>B – Rapports de retour de mission, de supervision et d'achèvement</p>	<p>* Le projet a globalement subi un retard de 5 ans;</p> <p>* Les résultats financiers s'améliorent avec l'augmentation de l'activité</p>																																		
<p>Activités:</p> <p>1. Acquisition d'équipements, câbles, pièces de rechange, outils et matériel, et de véhicules</p> <p>2. Adjudication des marchés de travaux de construction et de montage</p> <p>3. Formation</p>	<p><u>Financement</u> (en millions UC)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Evaluation</th> <th colspan="3">Réalisation</th> </tr> <tr> <th>Dev.</th> <th>M.L.</th> <th>Total</th> <th>Dev.</th> <th>M.L.</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAD</td> <td>7,821</td> <td>-</td> <td>7,821</td> <td>7,740</td> <td>-</td> <td>7,740</td> </tr> <tr> <td>Gvnt</td> <td>-</td> <td>2,026</td> <td>2,026</td> <td>-</td> <td>0,760</td> <td>0,760</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>7,821</td> <td>2,026</td> <td>9,847</td> <td>7,740</td> <td>0,760</td> <td>8,500</td> </tr> </tbody> </table>		Evaluation			Réalisation			Dev.	M.L.	Total	Dev.	M.L.	Total	BAD	7,821	-	7,821	7,740	-	7,740	Gvnt	-	2,026	2,026	-	0,760	0,760	Total	7,821	2,026	9,847	7,740	0,760	8,500	<p>A – Rapports d'activité trimestriels</p> <p>B - Rapports de retour de mission</p>	<p>* Le financement a été mis en place;</p> <p>* La performance des fournisseurs et des entreprises est satisfaisante.</p>
	Evaluation			Réalisation																																	
	Dev.	M.L.	Total	Dev.	M.L.	Total																															
BAD	7,821	-	7,821	7,740	-	7,740																															
Gvnt	-	2,026	2,026	-	0,760	0,760																															
Total	7,821	2,026	9,847	7,740	0,760	8,500																															

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCESPERFORMANCE DE L'EXECUTION

Indicateurs	Note	Observations
1. Respect du calendrier d'exécution	1	L'exécution du projet a connu un retard de 5 ans dont un an est à mettre au compte des modifications dans la configuration du projet.
2. Respect des coûts	2	L'écart global constaté sur le coût du projet est de 14% et celui sur le prêt de 1%. Ces écarts, apparemment marginaux, sont le reflet d'une évaluation inadéquate puisque le projet a intégré, en cours d'exécution, une extension importante des composantes de commutation et de réseaux locaux.
3. Respect des conditions de l'accord de prêt	3	Les conditions de prêt sont respectées à l'exception de celle concernant l'audit des comptes du projet qui n'a pas été exécutée. Par ailleurs, un retard d'un an est constaté dans la réalisation de la condition d'apurement des créances clients, ce qui a négativement influé sur la trésorerie de l'entreprise.
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports d'avancement trimestriels	3	L'envoi des rapports d'activité fut irrégulier mais leur qualité était satisfaisante; le suivi des chantiers était adéquat.
5. Exploitation satisfaisante	3	La performance de l'exploitation est satisfaisante et le taux d'utilisation des équipements élevé dès les premières années; l'obsolescence des équipements de commutation a entraîné cependant leur réforme rapide.
Evaluation globale de la performance d'exécution	2,4	La performance à l'exécution n'est pas satisfaisante à cause du manque de maîtrise des délais et des coûts et surtout du non-respect des conditions du prêt

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCESPERFORMANCE DE LA BANQUE

Indicateurs	Note	Observations
1. A l'identification	SO	Le projet était identifié au cours de l'exécution du projet Télécoms II financé par la Banque.
2. A la préparation du projet	2	La préparation du projet fut également faite en cours de supervision du projet Télécoms II. Cette préparation était insuffisante pour définir de manière suffisante le projet dont la conception n'a fait qu'évoluer entre son identification, son évaluation et même au cours de son exécution..
3. A l'évaluation	2	La qualité de l'évaluation du projet n'est pas satisfaisante, le projet était défini par ses intrants (Km de câbles, nombre d'appareils téléphoniques etc) plus que par ses effets et résultats précis. Aucun risque n'a été identifié pour ce projet.
4. A la supervision	2	La fréquence des missions de supervision est de l'ordre d'une supervision tous les deux ans ce qui est nettement insuffisant étant donné les retards enregistrés dans l'exécution du projet et l'entrée sur le marché des équipements d'une nouvelle technologie qui n'a pas été intégrée en cours d'exécution du projet et qui a négativement affecté la durabilité de ses effets.
<u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u>	2	La performance de la Banque est jugée insatisfaisante, la qualité et la fréquence des missions de supervision étaient inadéquats.

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

RESULTATS DU PROJET

N°	Indicateurs	Note	Observations
1	Pertinences, réalisation des objectifs	2,33	Les objectifs, pertinents, sont globalement réalisés.
i)	Politique macro-économique	3	Le contexte macro-économique était favorable au cours de l'exécution du projet et la croissance moyenne annuelle était de 6,8%. A partir de 1991 la tendance s'est renversée et la croissance ralentie, mais le niveau d'inflation reste contenu et le niveau de la dette et de son service sont supportables.
ii)	Politique sectorielle	2	La politique de développement du secteur est cohérente avec les développements technologiques et les tendances du marché intérieur. L'intégration internationale, l'ouverture au secteur privé et à la concurrence tardent à se mettre en place.
iii)	Réalisations physiques	2	Les équipements du réseau ont fonctionné de façon satisfaisante à l'exception des équipements de commutation qui ont été réformés avant terme, pour obsolescence.
iv)	Résultats financiers	3	Les résultats se sont bien améliorés et la SPTC dégage de façon régulière des résultats positifs, malgré un système de tarification inadapté et une subvention de l'activité postes par celle des télécommunications.
v)	Réduction de la pauvreté, aspects sociaux et femmes dans le développement	2	L'impact du projet la pauvreté et sur les femmes est marginal. Il a contribué à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement des populations urbaines.
vi)	Environnement	S.O.	---
vii)	Développement du secteur privé	2	La SPTC n'a fait appel au secteur privé que pour la fourniture des équipements et l'exécution des travaux.
viii)	Autres	S.O.	---
2	Développement Institutionnel	2,50	La performance est satisfaisante
i)	Cadre institutionnel y compris restructuration	2	Le statut de la SPTC a été modifié pour une plus grande indépendance opérationnelle, juridique et financière et des actions de restructuration interne sont lancées. Mais la restructuration sectorielle n'est toujours pas entreprise.
ii)	Système d'information financier et de gestion, y.c. système d'audit	3	Les systèmes en place sont adéquats ou en cours de révision en vue de la restructuration du secteur et de la séparation des activités postes et télécommunications.
iii)	Transfert de technologie	3	Le projet n'a pas introduit de technologies nouvelles mais la modernisation du réseau, autofinancée par la SPTC, a entraîné l'adaptation du personnel à la nouvelle technologie et ce à travers la formation prévue dans les contrats de fourniture des équipements et sur place.
iv)	Dotation en personnel qualifié, formation et dotation en personnel de contrepartie	2	La SPTC dispose d'un centre de formation bien équipé qu'elle utilise de façon satisfaisante. La société souffre cependant d'une rotation élevée du personnel qualifié qu'elle n'arrive pas stabiliser du fait de la rigidité de son échelle de salaires et des retards d'adaptation en ce sens.

RESULTATS DU PROJET

3	Durabilité	2,43	Les perspectives de durabilité sont satisfaisantes
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	2	Le Gouvernement et la SPTC font du développement du secteur une préoccupation continue; les lignes directrices de la restructuration sectorielle sont en voie d'adoption.
ii)	Environnement politique	3	Malgré une chute de la croissance économique, l'environnement économique et politique est toujours porteur et bénéficie des ouvertures faites au capital privé, des relations privilégiées avec l'Afrique du Sud et plus récemment de la perspective de restructuration sectorielle avec privatisation des services de base et spécialisés.
iii)	Cadre institutionnel	2	La capacité institutionnelle de la SPTC s'améliore graduellement avec les actions actuellement entreprises, mais sa marge de manœuvre est limitée par le contrôle de la tutelle sur ses politiques tarifaire et salariale. Une rapide restructuration sectorielle pourrait corriger cette situation.
iv)	Viabilité technique et perfectionnement du personnel	2	La consolidation et la modernisation des réseaux viennent en appui aux réalisations du projet pour en augmenter la durabilité des effets. L'adaptation du personnel à ces changements technologiques est bien pris en charge
v)	Viabilité financière y compris système de recouvrement des coûts	2	L'amélioration des résultats d'exploitation et financiers risque d'être obérés par le manque de maîtrise de la SPTC en matière de tarifaire et salariale; la rentabilité des investissements quoique améliorée reste insuffisante. La mise en place rapide de la restructuration sectorielle favoriserait la viabilité financière.
vi)	Viabilité économique	3	La performance économique est satisfaisante et le développement d'un réseau fiable contribuera à la consolidation de l'économie et au désenclavement du pays. La viabilité économique des investissements de la SPTC sera consolidée par le développement conséquent des activités, une gestion rigoureuse, éléments qui seront favorisés par la libéralisation et privatisation du secteur.
vii)	Viabilité environnementale	S.O.	---
viii)	Mécanismes d'exploitation et de maintenance	3	Les résultats d'exploitation sont en amélioration tout comme la qualité de service. La restructuration sectorielle prévue ne peut qu'améliorer les perspectives de profits.
4	Taux de rentabilité financière	4	Le taux de rentabilité financière de 25% est supérieur au taux de 18% prévu à l'évaluation. et ce malgré la réforme avant son terme, de l'équipement de commutation.
5	<u>Evaluation globale des résultats</u>	2,82	La performance du projet est globalement satisfaisante, malgré la réforme, pour obsolescence, des équipements de commutation avant le terme d'amortissement fiscal.

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III

Annexe 6

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

RESULTATS D'EXPLOITATION (milliers d'Emalengi)

Activité globale SPTC	1981	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Recettes totales	6,159	16,505	39,383	44,694	51,666	59,904	58,780	72,864	89,180	86,452	122,790	133,771
Charges d'exploitation	5,519	14,670	29,869	36,224	46,363	48,712	52,725	66,507	72,319	81,207	90,485	96,722
Résultat net de l'exercice	640	1,835	9,514	8,470	5,303	11,192	6,055	6,357	16,861	5,245	32,305	37,049
Cash flow net	1,211	4,275	9,826	12,694	10,620	17,670	14,082	16,381	30,083	22,839	51,073	57,043
Ratio d'exploitation (%)	89.6	88.9	75.8	86.1	94.0	86.5	94.1	93.7	83.0	75.1	75.2	73.8
Marge nette (%)	10.39	11.12	24.16	18.95	10.26	18.68	10.30	8.72	18.91	6.07	26.31	27.70
Activité Télécommunications												
Production	5,037	13,608	33,060	39,413	42,734	50,483	50,897	64,703	79,534	97,553	110,794	120,623
Consommations	4,337			26,794	33,850	37,072	41,241	47,565	50,483	55,001	66,964	68,315
Résultat direct de l'activité	700	13,608	33,060	12,619	8,884	13,411	9,656	17,138	29,051	42,552	43,830	52,308
Autres charges indirectes (AC)	81			5,328	6,175	4,621	4,589	10,397	12,421	13,149	12,339	16,994
Résultat net de l'activité	635	13,608	33,060	8,357	3,944	9,714	5,985	8,820	19,114	32,033	33,959	38,713
Investissements	7,008	20,608	36,489	42,737	48,359	59,898	75,595	109,362	151,249	137,674	171,510	213,085
Résultat net relatif (%)	99.25	741.58	347.49	98.66	74.37	86.80	98.84	138.75	113.36	610.73	105.12	104.49
Investissements relatifs (%)	67.9	73.9	85.8	83.7	82.8	84.4	81.3	82.4	78.6	67.0	75.1	81.5
Rentabilité investissements (%)	10.0			8.0	4.9	6.2	3.6	4.6	5.6	7.4	7.1	6.8

Sources: Etats financiers audités SPTC

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES**INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'EXPLOITATION**

	1981	1989	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<u>EQUIPEMENTS</u>										
Capacité installée (LP)	5,600	12,200	17,420	17,420	19,185	31,890	31,890	31,890	35,604	38,352
Raccordements (LP)	nd	6645	14461	15418	16958	18376	20705	21130	22602	25073
Taux d'utilisation du réseau (%)	nd	54.47	83.01	88.51	88.39	57.62	64.93	66.26	63.48	65.38
Abonnés télex	nd	nd	278	260	243	242	177	153	116	112
Densité téléphonique (LP/100 hab)	nd	1.0	1.9	2.0	2.1	2.2	2.4	2.4	2.5	2.7
<u>QUALITE DE SERVICE</u>										
Taux de panne annuel/100 LP	nd	nd	nd	2,56	2,31	2,06	1,89	1,97	1,91	1,77
Taux de Relève panne (%) 24h	nd	nd	nd	41,3	38,8	47,2	53,3	78,6	62,71	56,4
48h	nd	nd	nd	66,7	62,2	61,9	77,4	85,4	84,4	78,17
72h	nd	nd	nd	81,8	77,1	73,1	86,5	91,8	89,1	87,00
7 j	nd	nd	nd	93,4	89,7	89,4	96,0	95,7	93,5	95,00
<u>FACTURATION</u>										
Créances clients (jours) *1981 en mois	8.6*	nd	101	121	74	62	55	48	56	54
Montant facturation (milliers d'E)	5,058	nd	nd	nd	nd	nd	73,955	93,376	103,942	114,264
Montant encaissé (milliers d'E)	1,392	nd	nd	nd	nd	nd	69,197	87,757	98,413	111,851
Taux de recouvrement des factures (%)	27.5	nd	nd	nd	nd	nd	93.6	94.0	94.7	97.9
<u>PERFORMANCES FINANCIERES</u>										
Coût /mn d'1 unité d'appel (L)	nd	nd	0,14	0,14	0,16	0,17	0,21	0,23	0,25	0,27
Charges / LP en exploitation (E)	nd	nd	2.68	2.64	2.65	3.04	2.92	3.10	3.40	3.27
Recettes/ LP en exploitation (E)	nd	nd	2.96	3.27	3.00	3.52	3.84	4.62	4.90	4.81
Marge nette / LP en exploitation (%)	nd	nd	10.17	23.83	13.33	15.78	31.64	48.89	44.20	47.26
Investissement/ LP installée (1000 E)	nd	nd	2.78	3.44	3.94	3.43	4.74	4.32	4.82	5.56
Rentabilité investissement /LP inst.(%)	nd	nd	nd	5.07	2.39	3.26	5.65	8.37	8.22	7.44
Ratio d'exploitation téléphone (%)	nd	nd	0.94	0.83	0.90	0.90	0.79	0.70	0.72	0.71
Ratio de liquidité financière	0.8	2.6	1.9	1.6	1.0	0.7	0.7	0.6	0.8	0.8
Rentabilité des investissements (%)	6.2	6.8	2.4	4.3	1.9	2.4	4.4	1.3	7.1	7.1
<u>AUTRES</u>										
Personnel Télécom	nd	nd	398	477	467	456	432	432	490	451
Personnel services communs	nd	nd	242	255	191	185	180	176	161	148
Total Personnel SPTC	nd	nd	922	1,035	941	923	874	869	895	826
Personnel télécom/1000 LP en service	nd	nd	37.6	40.9	34.3	30.9	26.1	25.4	26.0	21.5

Sources: Etats financiers audités SPTC

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III

Annexe 8

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES

BILANS FINANCIERS DE LA SPTC (milliers d'Emalengi)

	1981	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<u>ACTIF</u>												
ACTIFS IMMOBILISES	10,327	27,903	44,080	54,120	61,851	74,334	94,705	134,406	194,088	208,352	232,179	266,363
dont Immobilisations nettes	10,327	27,903	42,538	51,078	58,434	70,934	93,023	132,724	192,406	205,546	228,371	261,300
REALISABLES A COURT TERME	5,842	6,599	32,664	40,446	39,061	37,978	25,653	23,780	25,663	27,456	39,730	33,000
dont Valeurs d'exploitation	790	627	1,061	1,999	1,708	1,022	1,758	1,838	2,324	2,644	2,643	2,470
Clients (abonnés)	3,644	4,006	5,688	8,162	11,873	16,745	10,284	11,045	12,075	12,940	15,693	17,282
Réalisable et disponible	1,371	1,651	21,437	27,207	19,710	12,998	7,524	2,984	3,192	3,392	13,907	4,236
Débiteurs divers	37	315	4,478	3,078	5,770	7,213	6,087	7,913	8,072	8,480	7,487	9,012
TOTAL ACTIF	16,169	34,502	76,744	94,566	100,912	112,312	120,358	158,186	219,751	235,808	271,909	299,363
<u>PASSIF</u>												
<u>CAPITAUX PROPRES</u>	3,518	1,435	20,835	30,311	35,613	46,806	56,987	71,333	133,476	136,619	166,625	201,480
dont Capital (Fonds accumulés)	707	707	20,835	30,311	35,613	46,806	56,987	63,344	80,205	85,451	117,755	154,804
Réserve générale	747	680	0	0	0	0	0	7,989	36,772	32,157	29,859	27,665
Fonds non distribués	2,064	48	0	0	0	0	0	0	16,499	19,011	19,011	19,011
DETTES MLT	5,143	25,482	43,259	43,026	44,225	42,279	38,001	36,648	33,066	40,142	39,714	40,855
OBLIGATIONS	0	0	0	0	0	0	0	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
<u>CAPITAUX PERMANENTS</u>	8,661	26,917	64,094	73,337	79,838	89,085	94,988	123,981	182,542	192,761	222,339	258,335
<u>EXIGIBLES A COURT TERME</u>	7,508	7,585	12,650	21,229	21,074	23,227	25,370	34,204	37,208	43,047	49,570	41,028
dont Dettes à court terme	0	2,085	5,367	5,730	4,428	5,023	4,716	12,196	6,355	7,235	13,425	12,270
Créances diverses	4,826	4,295	7,283	7,008	10,367	11,980	20,654	17,740	22,262	29,556	34,701	27,513
TOTAL PASSIF	16,169	34,502	76,744	94,566	100,912	112,312	120,358	158,185	219,750	235,808	271,909	299,363

Sources: Comptes audités SPTC

SWAZILAND - PROJET TELECOMMUNICATIONS III**Annexe 9****RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCES****RATIOS FINANCIERS**

Dettes LT/Capitaux propres	1.46	17.76	2.08	1.42	1.24	0.90	0.67	0.74	0.37	0.41	0.33	0.28
Ratio d'équilibre financier	0.84	0.96	1.45	1.36	1.29	1.20	1.00	0.92	0.94	0.93	0.96	0.97
Ratio de liquidité immédiate	0.78	0.87	2.58	1.91	1.85	1.64	1.01	0.70	0.69	0.64	0.80	0.80
Rentabilité des capitaux propres (%)	18.19	127.87	45.66	27.94	14.89	23.91	10.63	8.91	12.63	3.84	19.39	18.39
Rentabilité des investissements (%)	6.20	2.40	6.75	4.52	2.42	4.33	1.85	2.39	4.38	1.28	7.07	7.09
Fonds de roulement (milliers d'E)	(1,666)	(986)	20,014	19,217	17,987	14,751	283	(10,424)	(11,545)	(15,591)	(9,840)	(8,028)
Cash flow (milliers d'E)	1,211	4,275	9,826	12,694	10,620	17,670	14,082	16,381	30,083	22,839	51,073	57,043

Sources: SPTC