

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**ZAMBIE**

**PROJET DE TELECOMMUNICATIONS II**

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

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

**19 octobre 1999**

## **1. Contexte et formulation du projet**

1.1 La première intervention de la Banque dans le secteur des télécommunications en Zambie remonte à 1974. Cette année-là, un prêt BAD de 4,2 millions d'UC a été accordé au gouvernement zambien en vue de la construction d'une voie micro-ondes PANAFTEL allant de Lusaka à Mbeya (ville frontalière en Tanzanie).

1.2 Comme le projet PANAFTEL, le projet Télécommunications II a été élaboré dans le cadre du plan de développement pour le quinquennat concerné mais sa mise en oeuvre a été retardée par manque de fonds. C'est en 1982 que le gouvernement zambien a adressé à la BAD une demande officielle de financement de ce projet. Celui-ci était inséré dans le plan quinquennal de développement pour la période 1984/85-1989/90, qui visait à améliorer les services de télécommunications grâce à l'extension du réseau. Ce programme quinquennal, d'un coût total estimé à 150 millions d'UC environ, dont 30 millions d'UC en monnaie locale, était sous-divisé en plusieurs projets susceptibles d'être exécutés indépendamment les uns des autres de façon à faciliter les apports financiers provenant de sources extérieures; les autorités zambiennes avaient contacté de nombreux bailleurs de fonds bilatéraux ainsi que la Banque en vue d'obtenir les financements requis. En novembre 1984, la Banque a procédé à l'évaluation d'un de ces projets "autonomes", dénommé "Projet Télécommunications II". Ce projet avait été identifié antérieurement mais n'avait pas été évalué. Lors de l'évaluation, sa portée a été redéfinie et son coût a été actualisé.

1.3 En décembre 1985, la Banque a octroyé un prêt de 33,80 millions d'UC au gouvernement zambien en vue de financer les coûts en devises du projet Télécommunications II. Le bénéficiaire et l'organe d'exécution était la "Zambia Posts and Telecommunications Corporation", organisme remplacé par la "Zambia Telecommunications Company" (ZAMTEL) à la suite d'une restructuration qui a entraîné la séparation des services postaux et ceux des télécommunications.

1.4 Le département de Opérations a préparé, en juillet 1995, le rapport d'achèvement de projet (RAP). Ce document, qui a été jugé très satisfaisant par le département de l'Évaluation rétrospective, couvre tous les aspects du projet, d'où la préparation du présent rapport d'audit de la performance simplifié. Celui-ci a été établi à partir des informations disponibles dans les dossiers du projet, des entretiens avec les chargés de projet et les chargés de décaissement ainsi que des renseignements fournis par l'organe d'exécution.

## **2. Buts sectoriels, objectifs et réalisations du projet**

2.1 Sur le plan sectoriel, le projet avait pour objet d'améliorer l'infrastructure nationale de base, contribuant ainsi à la réalisation de l'objectif global de développement visé par le gouvernement, à savoir, parvenir à la croissance économique, augmenter les possibilités d'emplois et atténuer la dépendance du pays vis-à-vis des importations de biens et services. Ces objectifs devaient être atteints, entre autres, en améliorant la qualité de la production locale et des services offerts grâce à la mise en place d'un réseau plus efficace de télécommunications.

2.2 Le projet visait à fournir des services de télécommunications plus efficaces grâce à l'amélioration et l'extension du réseau existant.

2.3 Les résultats escomptés du projet étaient les suivants: (A) amélioration de la qualité de service de 12 centraux cross bar et de centraux de transit; (B) fourniture et installation de centraux locaux; (C) extension du réseau de câbles de distribution pour 50 000 nouveaux abonnés; (D) fourniture et installation de matériel de transfert automatique des données pour la facturation; (E) fourniture et installation d'appareils téléphoniques pour 40 000 abonnés; (F) fourniture et installation de 1000 télécriteurs; (G) remplacement de générateurs diesel sur 4 voies micro-ondes par de l'énergie solaire; (H) construction d'un atelier de réparation; (I) formation du personnel (78 hommes-mois); et (J) achat de véhicules et fourniture d'équipements destinés aux opérations dans le domaine de la planification.

### **3. Performance au niveau de l'exécution et performance opérationnelle**

3.1 Le prêt est entré en vigueur le 25 mars 1987, soit près de neuf mois après son approbation. Ce retard tient essentiellement aux longs délais dans l'instruction de l'accord de rétrocession. La tâche de préparation, de traitement et d'approbation de l'accord subsidiaire incombait conjointement au ministère des Finances et à la Commission nationale du Plan, d'où la longueur des délais. Le ministère des Finances est désormais seul responsable de cette procédure.

3.2 L'une des "Autres conditions" – celle concernant le montant des impayés des comptes clients – n'a pas été remplie. Ce montant, qui devait être équivalent à 2,5 mois de factures, représentait 7 mois de facturation environ à la fin de l'exercice 1995. D'après les informations reçues, la situation s'est améliorée depuis cette date mais l'objectif visé n'a toujours pas été atteint.

3.3 Les activités de passation de marché ont été conformes aux règles de la Banque en la matière. Toutefois, le choix du matériel technique a laissé à désirer dans le cas de certaines composantes. Par exemple, le matériel acquis pour la saisie des données et les communications était sous-dimensionné et lent du fait de son incompatibilité avec les systèmes numériques installés ultérieurement. Ce matériel a été modernisé par la suite, ce qui a permis de rectifier les faiblesses. Cela montre qu'il est nécessaire d'adopter une approche intégrée au stade de la conception pour éviter que certains équipements ne deviennent rapidement obsolètes.

3.4 Certaines composantes ont été modifiées au cours de l'exécution du projet. Les fonds affectés à l'achat des pièces de rechange dans la composante A ont été utilisés pour accroître la portée de la composante B. Les centraux cross bar existants (composante A), qui ont été supprimés progressivement en raison de leur conception technique ancienne, ont été remplacés par du matériel récupéré sur le central ARF de Kitwe. Le matériel récupéré a été "cannibalisé" et utilisé comme pièces détachées pour d'autres centraux, ce qui a permis d'améliorer la qualité de service de ces équipements. En 1991, le central de Kitwe a été remplacé par un nouveau central automatique numérique, dont la capacité de 8000 lignes a été augmentée de 4 000 lignes grâce au prêt BAD. Les fonds affectés à la formation du personnel ont servi à l'achat d'équipements et à l'extension de centraux téléphoniques. La formation du personnel a été financée sur le volet en monnaie locale.

3.5 L'exécution du projet s'est déroulée de 1986 à 1994, soit une prolongation de 5 ans par rapport au calendrier initial. Comme exposé plus en détail ci-après, ce résultat est essentiellement imputable aux facteurs suivants: délais mis pour remplir les conditions d'entrée en vigueur du prêt,

retards dans l'achèvement des ouvrages de génie civil par suite d'une pénurie de matériaux de construction, retards dans l'ouverture des lettres de crédit et sanctions imposées à la Zambie pour défaut de remboursement des prêts.

- De 1990 à 1992, il y a eu des retards dans les livraisons de matériaux de construction locaux à la ZAMTEL. Cette situation était due au fait que, par manque de devises, les entreprises locales n'étaient pas en mesure d'acheter les intrants dont elles avaient besoin pour fabriquer les matériaux destinés aux travaux de génie civil.
- Durant la même période, un changement de procédure à la "Central Bank of Zambia" a entraîné des retards dans l'ouverture des lettres de crédit. Cet état de choses a été aggravé par les communications tardives avec la Banque.
- L'imposition fréquente de sanctions à la Zambie a eu des répercussions sur certains décaissements qui n'étaient pas effectués au moyen de lettres de crédit.

3.6 Le projet a été exécuté sans dépassement du budget en devises et, au moment de la préparation du RAP, le solde était de 0,58 million d'UC. L'augmentation de 4% de la contribution de la ZAMTEL tient essentiellement à la hausse des droits et taxes sur les biens importés. Les facteurs indiqués ci-dessus sont à l'origine de la prolongation de 2 ans de la période de décaissement. Une partie du solde du prêt a servi ultérieurement à l'achat d'ordinateurs et à l'extension du matériel de commutation. La somme restante (338 612,98 UC) a été annulée le 9 août 1997, à la demande du gouvernement zambien.

3.7 Malgré les retards et la modification de certaines composantes, la performance sur le plan de l'exécution du projet est globalement satisfaisante. Au niveau opérationnel, les résultats sont également satisfaisants. Le nombre des lignes téléphoniques s'est accru de quelque 16% depuis 1974. Toutefois, cette augmentation n'a été que de 5% par an entre le moment de l'évaluation et celui de l'achèvement du projet car, durant cette période, l'accent a été mis plutôt sur la réhabilitation du réseau existant. Au total, 36 806 lignes ont été installées, dont 22 510 dans le cadre du projet. La densité téléphonique s'est améliorée, passant de 0,6 à 0,91 ligne directe pour 100 habitants. Mais le nombre des demandes en instance s'est également accru: comme indiqué au tableau ci-dessous, la demande exprimée est passée de 17 601 clients potentiels au moment de l'évaluation (1985) à 68 596 à l'achèvement (1995) du projet, sous l'effet des retards dans la mise en oeuvre du programme d'extension du réseau et de la demande accrue de services téléphoniques.

**Tableau 2.1**  
Indicateurs choisis

Indicateurs	À l'évaluation 1985	À l'achèvement 1995
Central téléphonique (nbre de lignes)	74 420	111 226
Numérique		80%
Attribué au projet (supplémentaire)		22 510
Branchements téléph. (nbre de lignes)	37 382	79 785
Demandes en attente (nbre de clients potentiels)	17 601	68 596
Densité téléphonique (ligne directe/100 habitants)	0,60	0,91
Employés/1000 lignes directes	72	39
Capacité du central télex (nbre de lignes)	2048	4504
Abonnés au télex	1809	1935

3.8 L'augmentation de la capacité du central télex et du nombre des abonnés à ce service n'a pas été significative, la tendance étant à la communication par télécopie plutôt que par télex.

3.9 L'installation de lignes supplémentaires dans le cadre du projet a permis d'accroître les revenus de la ZAMTEL. Le taux de rentabilité financière a été réévalué à 22% et le taux de rentabilité économique a été de 25%. Ces taux sont satisfaisants pour un secteur des télécommunications dont les services répondent essentiellement aux besoins de clients dans les zones urbaines.

3.10 Les thèmes intersectoriels, tels que le genre, la réduction de la pauvreté, l'approche participative et l'environnement, ne constituaient pas une préoccupation importante de la problématique du développement à l'époque. Mais le projet a contribué à renforcer l'efficacité des secteurs économiques et sociaux grâce à l'introduction de moyens de communications plus rapides et fiables que d'autres modes (route ou courrier).

#### **4. Performance de l'emprunteur/organe d'exécution et de la Banque**

##### *Performance de l'emprunteur et de l'organe d'exécution*

4.1 L'emprunteur et l'organe d'exécution se sont conformés aux exigences de la Banque en matière de présentation de rapports. Des rapports d'activité de bonne qualité ont été soumis aux dates voulues. La comptabilité du projet a été tenue de manière satisfaisante. Toutefois, les sanctions imposées à la Zambie pour défaut de remboursement ont contribué aux retards d'exécution.

4.2 L'organe d'exécution était doté d'une certaine autonomie, ce qui a facilité les ajustements tarifaires et le contrôle des coûts de fonctionnement. Cet organisme fonctionnait selon des principes commerciaux et a réussi, au fil des ans, à organiser des programmes de formation dans la plupart de ses fonctions, à l'intention de ses employés; de ce fait, la quasi-totalité des postes était occupée par des nationaux. Une formation spécialisée était requise dans quelques domaines (procédures comptables et détermination des taux pour les appels internationaux) mais les besoins ont été satisfaits grâce au détachement d'employés venus de sociétés extérieures de télécommunications.

4.3 En ce qui concerne le recouvrement des factures, la performance de l'organe d'exécution a laissé à désirer. En 1995, le niveau des impayés des comptes clients représentait 7 mois environ de facturation, dont la majeure partie était due par l'Etat et les sociétés parapubliques. Mais la situation s'est améliorée ces dernières années, suite à l'adoption de programmes de réforme du secteur public. Le contrôle des installations est également insuffisant, comme le montre la fréquence des vols de panneaux solaires et de câbles souterrains. La ZAMTEL a récemment entrepris une action de sensibilisation en lançant des campagnes d'éducation du public dans les médias et collaboré avec la police en engageant des poursuites judiciaires contre les auteurs de vols.

4.4 Le gouvernement est en passe de céder 20% du capital de la ZAMTEL, dans le cadre d'une action menée en vue de redynamiser cet organisme et d'étendre son réseau de télécommunications.<sup>1</sup>

#### *Performance de la Banque*

4.5 Le projet était censé pouvoir être exécuté de manière autonome dans le cadre du programme global de développement des télécommunications pour la période 1984/85-1989/90. Aucune mission de préparation n'a été effectuée par la Banque; c'est au cours de l'évaluation que celle-ci a redéfini la portée du projet et actualisé les coûts estimatifs. Une préparation appropriée aurait permis d'éviter les modifications et révisions apportées durant l'exécution du projet. Les missions de supervision et de suivi ont été adéquates mais, dans certains cas, elles ont été peu efficaces, comme le montre la persistance de problèmes tels les retards dans l'ouverture des lettres de crédit, les difficultés en matière de décaissement et la non-disponibilité des matériaux de construction. La Banque a manqué de rigueur en ce qui concerne le suivi de la question des impayés des comptes clients, qui était l'une des conditions à remplir par l'emprunteur.

4.6 La procédure de revue récemment adoptée devrait contribuer à améliorer les activités de la Banque relatives au cycle des projets.

## **5. Viabilité du projet**

5.1 Les résultats obtenus par la ZAMTEL sont bons. La performance financière de cette société de télécommunications est très satisfaisante car les tarifs sont révisés périodiquement et les coûts sont contrôlés efficacement. Toutefois, l'accumulation d'impayés dus par les administrations et sociétés parapubliques a une incidence négative sur la liquidité de la société, ce qui met en péril sa capacité à financer l'expansion de son infrastructure. Des progrès ont été réalisés à cet égard ces dernières années à la suite des programmes de réforme du secteur public.

<sup>1</sup> Business in Africa- Revue internationale, avril-mai 1999, Zambia's cautious sell-off, p. 28

5.2 Le projet s'est autofinancé car il a généré suffisamment de revenus pour couvrir ses coûts de fonctionnement et d'entretien. Les matériels et systèmes installés sont tous opérationnels et sont exploités par un personnel qualifié.

5.3 Le gouvernement poursuit l'action qu'il a engagée en vue de libéraliser le secteur des communications et ces efforts ont permis d'introduire, par le biais de sociétés privées, la nouvelle technologie de la téléphonie cellulaire. Par ailleurs, la ZAMTEL a élaboré un plan de développement sur 20 ans, d'un coût estimatif de 710 millions de dollars EU<sup>2</sup>, destiné à remplacer entièrement ses systèmes analogiques par des systèmes numériques et à étendre ses services. La participation des investisseurs privés à la ZAMTEL dépendra des mesures d'encouragement prises par le gouvernement ainsi que de la capacité de l'État à exercer efficacement sa fonction de réglementation et de surveillance. Il semble que la cession de 20% du capital de la ZAMTEL ne soit pas suffisante pour encourager la participation du secteur privé.

## **6. Notation de la performance/du résultat**

Les notes au titre de la performance et des réalisations du projet sont indiquées à l'annexe 3. Bien que le projet ait accusé un retard de 5 ans par rapport au calendrier initial d'exécution, la performance globale au niveau de l'exécution et du résultat du projet est satisfaisante. La performance globale de la Banque est également satisfaisante.

## **7. Conclusion, rétroaction et recommandations**

Le projet a été réalisé dans les limites des coûts prévus et il fournit les services escomptés, ce qui a contribué à l'amélioration du secteur des télécommunications dans le pays. Le RAP, qui traite de tous les aspects du projet, a permis de tirer des enseignements utiles. Une réforme du secteur public est actuellement en cours. Il est recommandé que la Banque entame un dialogue avec les autorités zambiennes en vue d'encourager la mise en place de conditions propices à la participation du secteur privé. Il conviendrait aussi d'établir un cadre réglementaire approprié pour les opérateurs privés de façon à protéger les intérêts des bénéficiaires. La matrice de suivi est présentée à l'annexe 4.

---

<sup>2</sup> Ibid.

**DONNÉES CHOISIES**

1. Pays : Zambie
2. Projet : Télécommunications II
3. Emprunteur : Ministère des Finances et du Plan -  
Gouvernement de Zambie (GdZ)
4. Bénéficiaire et organe d'exécution : Zambia Telecommunications Company (ZAMTEL), P.O.Box 71660 Ndola, Zambie  
Télex: 33410, Tél. 260 (2) 611111,  
Télécopie: 260 (2) 613055

A. <u>Prêt</u>	<u>à l'évaluation</u>	<u>Chiffres réels et dates</u>
1. Montant (millions d'UC)	33,80	33,46
2. Date d'approbation		10/12/85
3. Date de signature		25/06/86
4. Date d'entrée en vigueur		25/03/87
B. <u>Projet</u>		
1. Coût total	48,30	49,78
2. Sources de financement		
BAD	33,80	33,46
GdZ	14,50	16,32
3. Durée d'exécution	4 ans	9 ans
4. Date et réf. du RAP		17 avril 1996 ADB/BD/IF/96/108
C. <u>Indicateurs de performance</u>		
1. Dépassement/sous-estimation	+12% (monnaie locale), -1%(devises)	
2. Retard par rapport au cal. d'exécution		5 ans
3. Performance au niveau de l'exécution		Satisfaisante
4. Performance de la Banque		Satisfaisante
5. Résultat du projet		Satisfaisant

ZAMBIE: AUDIT DE LA PERFORMANCE SIMPLIFIÉ  
MATRICE DES CADRES LOGIQUES (ÉVALUATION EX-POST)

PAYS: ZAMBIE  
PROJET: TELECOMMUNICATIONS II  
DATE DU RAP: AVRIL 1996  
DATE DU RAPP: JUIN 1999  
CHARGÉE DE L'AUDIT: G. YIRGA-HALL

Hiérarchisation des buts, objectifs, réalisations	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses/risques principaux
<u>Buts sectoriels</u>			(But par rapport au but ultime)
1. Améliorer l'infrastructure de base du pays en mettant en place des systèmes plus efficaces et efficients de télécommunications	1.5 Renforcement des pers. de croissance économique 1.6 Plus grandes possibilités d'emploi (indicateurs mesurables non fournis)	Rapports des ministères de l'Industrie, du Plan et des Finances	
<u>Objectifs</u>			(Objectif du projet par rapport à l'objectif sectoriel)
2. Amélioration et extension du réseau existant des télécommunications afin de répondre à la demande du public dans ce domaine	<u>A l'évaluation</u>  2.1 La plupart des demandes d'abonnement en instance (17600) seront satisfaites; 2.2 La densité téléphonique s'améliorera par rapport à son niveau actuel de 0,60 ligne directe pour 100 habitants.  <u>A l'achèvement</u> Les candidats à l'abonnement ont été raccordés mais le nombre de nouveaux clients potentiels figurant sur la liste d'attente a atteint 68600  La densité téléphonique est passée de 0,60 à 0,93 ligne directe pour 100 habitants	Rapports de la ZAMTEL  Rapports des missions de supervision de la Banque  Rapport RAP	Degré adéquat d'autonomie de la ZAMTEL  Disponibilité de fonds pour le développement du secteur

<p style="text-align: center;"><u>Réalisations</u></p> <p>3.1 Amélioration des centraux crossbar  3.2 Fourniture et installation de centraux locaux  3.3 Extension du réseau de distribution  3.4 Achat et utilisation de matériel de saisie de données  3.5 Fourniture et installation d'appareils d'abonnés  3.6 Fourniture et installation de télécriteurs  3.7 Mise en place de systèmes d'énergie solaire  3.8 Etablissement d'un atelier  3.9 Formation du personnel  3.10 Achat et installation de moyens logistiques</p>	<p>Lancement des appels d'offres pour l'acquisition des biens et travaux des divers volets, les offres ont été dépouillées et les les contrats adjugés</p> <p><u>A l'achèvement</u></p> <p>Les fonds affectés aux volets 3.1 et 3.8 ont servi à l'extension d'autres centraux. Le matériel nécessitant des pièces détachées a été remplacé et les fonds locaux ont été utilisés pour la formation du personnel</p>	<p>Contrats signés pour la fourniture des matériels et la réalisation de travaux dans le cadre des divers volets du projet</p>	<p>Le projet exécuté représente la solution la plus économique</p> <p>La ZAMTEL exploitera et entretiendra convenablement les équipements mis en place</p>						
<p style="text-align: center;"><u>Activités</u></p> <p>4.1 Acquisition de câbles  4.2 Passation de marchés pour le matériel et les véhicules  4.3 Génie civil  4.5 Installation de câbles et matériels  4.6 Formation</p>	<p>Financement (en millions d'UC)</p> <p style="text-align: center;">À l'évalua. Chiffres réels</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">BAD</td> <td style="width: 30%;">33,80</td> <td style="width: 30%;">33,46</td> </tr> <tr> <td>GdZ</td> <td>14,50</td> <td>16,32</td> </tr> </table>	BAD	33,80	33,46	GdZ	14,50	16,32	<p>Rapports d'activité  Rapports financiers  Rapports des missions de supervision</p>	<p>L'exécution du projet a accusé un retard de 5 ans imputable essentiellement à la pénurie de matériaux locaux destinés aux travaux de génie civil et aux retards dans l'ouverture des lettres de crédit</p>
BAD	33,80	33,46							
GdZ	14,50	16,32							

PROJET TÉLÉCOMMUNICATIONS II  
PERFORMANCE SUR LE PLAN DE L'EXÉCUTION

Indicateurs de composante	Note (1 à 4)	Remarques
1. Respect du calendrier	1	Il y a eu un retard de 5 ans dans l'exécution du projet imputable à une pénurie de matériaux locaux pour les travaux de génie civil et aux retards dans l'ouverture des lettres de crédit
2. Conformité au devis	3	Le projet a été réalisé dans les limites du budget, bien que la période de décaissement ait duré 6 ans contre 4 ans prévus.
3. Respect des clauses	2	La condition relative aux impayés des comptes clients n'a pas été remplie.
4. Adéquation de la supervision, de l'évaluation et des rapports à fournir	3	Les obligations ont été respectées.
5. Opérations satisfaisantes	2	Les équipements fonctionnent bien mais les systèmes de contrôle et l'entreposage des biens de la société laissent à désirer. Certains matériels ont dû être remplacés pour assurer leur compatibilité avec le matériel existant.
Evaluation globale de la performance de l'exécution	2,2	Satisfaisante

PERFORMANCE DE LA BANQUE

Indicateur de composantes	Note (1 to 4)	Remarques
1. A l'identification	s.o.	Le projet faisait partie d'un plan de développement antérieur qui avait déjà été examiné par la Banque.
2. A la préparation du projet	2	Un examen du plan de développement a été fait au siège
3. A l'évaluation	3	La Banque a choisi un projet qui pouvait être exécuté indépendamment des autres projets inclus dans le programme global de développement et les coûts ont été actualisés.
4. A la supervision	2	Les missions de supervision ont été effectuées en nombre suffisant mais certaines d'entre elles n'ont pas contribué au règlement de problèmes qui se posaient à l'organe d'exécution, ce qui a entraîné des retards dans la mise en oeuvre du projet.
Evaluation globale de la performance de la Banque	2,3	Satisfaisante

PROJET TÉLÉCOMMUNICATIONS II  
RÉSULTATS DU PROJET

No.	INDICATEURS DE COMPOSANTE	NOTE (1 A 4)	REMARQUES
<b>1.</b>	<b><u>Pertinence des résultats et objectifs</u></b>	<b>2,4</b>	
i.	Politique macroéconomique	3	Le projet s'inscrivait dans le cadre du plan national de développement et du programme d'ajustement structurel et de stabilisation financière.
ii.	Politique sectorielle	3	Les activités de développement du secteur étaient pilotées-basées sur un programme de développement glissant sur cinq ans.
Iii.	Matériel (y compris la production)	2	Les équipements installés fonctionnent de manière satisfaisante mais certains ont dû être remplacés pour être adaptés à la technique numérique.
iv.	Finances	2	Recettes adéquates mais les résultats laissent à désirer sur le plan du recouvrement.
v.	Réduction de la pauvreté, aspects sociaux et questions de genre	2	Ces aspects n'ont pas été pris en compte au moment de la conception du projet mais les prestataires de services sociaux et les familles ont bénéficié de l'amélioration des services de télécommunications.
Vi	Environnement	3	Aucune incidence négative sur l'environnement. Les services de télécommunications efficaces ont généralement un impact positif puisqu'ils rendent moins nécessaires les transports routiers.
Vii	Développement du secteur privé	2	La participation des opérateurs privés est encouragée et le projet a contribué à améliorer la performance des entreprises privées. Toutefois, les résultats sont encore médiocres en ce qui concerne l'instauration d'un environnement favorable.
<b>2.</b>	<b>Développement institutionnel</b>	<b>2,7</b>	
i.	Cadre institutionnel (y compris restructuration.)	3	ZAMTEL fonctionne selon des principes commerciaux et la participation du secteur privé est encouragée, le capital de la société est en passe d'être cédé à des privés à hauteur de 20%.
ii.	Finances et systèmes d'informatique de gestion (y compris systèmes d'audit)	2	Le système financier en place est adéquat mais les fonctions de recouvrement ne sont pas remplies de façon satisfaisante.
Iii.	Transfert de technologie	3	La formation dispensée est adéquate.
iv.	Dotations en personnel qualifié et formation	3	Le personnel est qualifié et la formation est une activité permanente.
<b>3.</b>	<b>Viabilité</b>	<b>2,0</b>	
i.	Engagement soutenu de l'emprunteur	2	Le gouvernement limite à 20% la participation du secteur privé à la ZAMTEL, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur le développement du secteur.
ii.	Situation politique	2	Le cadre réglementaire et les mécanismes de surveillance sont insuffisamment développés et ne favorisent pas la participation du secteur privé.
Iii.	Cadre institutionnel	2	Les normes institutionnelles doivent être renforcées pour que la ZAMTEL puisse concurrencer avec les opérateurs privés.

Iv.	Viabilité technique et dotations en effectif	3	Les programmes de formation en cours et les services après-vente des fournisseurs répondent de manière satisfaisante aux besoins de la ZAMTEL.
v.	Viabilité financière, y compris systèmes de recouvrement des coûts	2	Les résultats restent insatisfaisants sur le plan du recouvrement des impayés et la lenteur du processus de privatisation pourrait avoir un impact négatif sur la viabilité financière de la société.
Vi.	Viabilité économique	2	Une forte proportion de la demande n'est pas satisfaite. Les clients ont de plus en plus recours à la téléphonie mobile. Le rythme de développement du secteur n'est pas suffisamment rapide pour encourager les activités économiques et, par conséquent, renforcer la viabilité économique des investissements consentis jusqu'ici.
Vii	Viabilité de l'environnement	3	Aucune incidence négative n'est à signaler mais des mesures appropriées devront être prises lors des travaux de construction susceptibles d'être entrepris pour de futurs investissements.
Viii	Facilité de l'exploitation et de l'entretien	2	Il importe d'adopter une approche intégrée pour assurer la compatibilité des équipements installés, la disponibilité des pièces détachées et la formation du personnel.
<b>4.</b>	<b><u>Taux de rentabilité économique</u></b>	<b>2</b>	L'amélioration et l'extension du réseau nécessite un volume important d'investissement. Ce résultat ne pourra probablement pas être atteint sans une accélération de la procédure de privatisation de la société.
	Evaluation globale des résultats	2,2	Satisfaisante

**PROJET TELECOMMUNICATIONS II  
RECOMMANDATIONS ET MATRICE DE SUIVI**

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSABILITÉ
<p style="text-align: center;"><u>Formulation et conception du projet</u></p> <p>1.1 Les composantes du projet n'ont pas été conçues selon une approche intégrée, d'où la faible capacité de certains deséquipements qui ont été achetés et installés.</p>	<p>1.1 Nécessité d'adopter une approche intégrée au moment de la formulation pour assurer la compatibilité des différents équipements à installer.</p>	<p>Bonne préparation du projet pour assurer la compatibilité des installations qui seront mises en place dans le cadre de futurs projets.</p>	<p>Départements des Opérations</p>
<p><u>Exécution du projet</u></p> <p>2.1 Les problèmes n'ont pas été résolus à temps, ce qui a entraîné des retards dans l'achèvement du projet.</p>	<p>2.1 Nécessité de procéder à une bonne analyse des risques à l'évaluation du projet;</p> <p>2.2 Nécessité d'une plus grande rigueur des missions de supervision en vue de résoudre les problèmes entravant l'exécution du projet.</p>	<p>2.1 Il faut s'assurer que l'analyse des risques est correctement faite dans les rapports d'évaluation;</p> <p>2.2 Procéder à un examen critique des rapports établis par les missions de supervision</p>	<p>Départements des Opérations</p> <p>Département central des projets</p>
<p style="text-align: center;"><u>Respect des conditions du prêt</u></p> <p>3.1 La condition concernant les impayés des comptes clients n'a pas été remplie.</p>	<p>3.1 Les conditions doivent être appropriées, réalisables et des mécanismes doivent être mis en place en vue de s'assurer qu'elles seront remplies..</p>	<p>3. Engager un dialogue en vue d'instaurer les conditions propices avant de nouvelles interventions</p>	<p>Départements des Opérations</p>
<p><u>Evaluation de la performance et résultats du projet</u></p> <p>4.1 Globalement, les résultats du projet sont satisfaisants. Toutefois, le niveau élevé des impayés a une incidence négative sur la liquidité de la ZAMTEL.</p>	<p>4.1 Il faut prendre des mesures en vue de réduire le niveau des sommes dues par le secteur parapublic.</p>	<p>4.1 Engager un dialogue en vue d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des réformes du secteur public.</p>	<p>Départements des Opérations</p>

<u>Viabilité</u>			
5.1 L'infrastructure n'est pas suffisamment développée pour satisfaire la demande croissante.	5.1 Nécessité d'instaurer un climat favorable à la participation du secteur privé.	Engager un dialogue avec les autorités en vue d'accélérer la mise en place des conditions propices à une participation plus effective du secteur privé.	Départements des Opérations
5.2 Enormes investissements requis mais ces fonds ne pourront pas être levés sans la participation du secteur privé.	5.2 Nécessité d'un appui extérieur pour favoriser la création d'un environnement propice au développement du secteur privé.		
5.3 Le climat des affaires n'est pas suffisamment favorable pour attirer la participation du secteur privé.			