

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



ZIMBABWE

**PREMIERE LIGNE DE CREDIT A LA ZIMBABWE
DEVELOPMENT BANK**

Rapport d'évaluation de la performance de projet (REPP)

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

21 août 1998

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
TAUX DE CHANGE.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
PREFACE.....	v
DONNEES DE BASE DU PROJET.....	vi
CHAPITRE 1. RESUME DE L'EVALUATION.....	1
CHAPITRE 2. CONTEXTE.....	3
2.1 Contexte économique du pays.....	3
2.2 Interventions du Groupe de la Banque au Zimbabwe.....	6
2.3 Formulation.....	6
2.4 Justification du projet.....	7
2.5 Objectifs et champ d'activité.....	7
2.6 Montage financier.....	7
2.7 Méthode d'évaluation rétrospective.....	8
CHAPITRE 3. EXECUTION DU PROJET.....	8
3.1 Entrée en vigueur du prêt.....	8
3.2 Changement de l'envergure du projet.....	9
3.3 Calendrier d'exécution.....	9
3.4 Etablissement de rapports.....	10
3.5 Acquisition des biens et services.....	10
3.6 Coûts du projet.....	10
3.7 Décaissement et sources de financement.....	11
3.8 Respect des conditions et clauses du prêt.....	11
CHAPITRE 4. EVALUATION DE PERFORMANCE.....	11
4.1 Performance d'exploitation.....	11
4.2 Performance financière.....	13
4.3 Performance économique.....	14
4.4 Performance institutionnelle et sociale.....	14
4.5 Intégration de la femme au développement.....	15
4.6 Performance en matière d'environnement.....	15
4.7 Performance des consultants, des entrepreneurs, des fournisseurs et de l'emprunteur.....	15
4.8 Performance du Groupe de la Banque.....	15
CHAPITRE 5. DURABILITE DU PROJET.....	16
CHAPITRE 6. NOTATIONS DES PERFORMANCES.....	16
CHAPITRE 7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	17
7.1 Evaluation globale.....	17
7.2 Rétroaction et Recommandations.....	17
7.3 Actions de suivi.....	18

LISTE DES APPENDICES

	<u>Nombre de pages</u>
I Indicateurs économiques	1
II Matrice rétrospective du cadre logique	1
III Notation de performance	4
IV Recommandations et matrice des actions de suivi	2

Le présent rapport d'audit de performance de projet a été préparé par Mme G. Yirga-Hall, Chargée principale d'évaluation (OPEV) et M. G.E. Okurume, Economiste industriel (consultant) suite à une mission d'évaluation rétrospective au Zimbabwe en février 1997.

TAUX DE CHANGE

(Premier trimestre 1989 à l'époque de l'évaluation)

Unité monétaire		\$ Z (Dollar zimbabwéen)
I UC	=	2,6145 \$ Z
1 \$ US	=	2,250 \$ Z

Evolution des taux de change
(\$ Z/\$ US)

<u>Année</u>	<u>Taux de change moyen</u>
1981	0,689 \$ Z
1982	0,757
1983	1,011
1984	1,244
1985	1,612
1986	1,665
1987	1,661
1988	1,802
1989	2,113
1990	2,448
1991	3,739
1992	5,112
1993	6,529
1994	8,128
1995	8,665
1996	10,002
1997 (février)	10,738

Année budgétaire

GZ : 1er juillet au 30 juin
ZDB : 1er juillet au 30 juin

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFC	Agricultural Finance Corporation
BAD	Banque africaine de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
CDC	Commonwealth Development Corporation
DEG	German Investment & Development Finance Company
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Fonds d'assistance technique
FINNFUND	Fonds finlandais de coopération et de développement industriel
FMO	Société néerlandaise de financement du développement
GZ	Gouvernement zimbabwéen
LDC	Ligne de crédit
PASE	Programme d'ajustement structurel économique
PIB	Produit intérieur brut
PROPARCO	Société pour la promotion et la participation à la coopération économique
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Rapport d'audit de performance de projet
RBZ	Banque de réserve du Zimbabwe
ZDB	Zimbabwe Development Bank

PREFACE

Le présent rapport d'audit de performance de projet (RAPP) concerne la première ligne de crédit octroyée à la Zimbabwe Development Bank (ZDB). D'un montant de 10 millions d'UC, la ligne de crédit a été approuvée le 15 février 1990 et l'accord de prêt y afférent a été signé le 31 mai 1990. Quelque 80% du montant approuvé ont été engagés et entièrement décaissés en deux ans et le montant non décaissé a été finalement annulé. Le rapport d'achèvement de projet a été rédigé en juin 1994.

Un don du Fonds d'assistance technique (FAT) du FAD, d'un montant de 0,46 million d'UC, avait été approuvé en même temps que la ligne de crédit en vue du financement du programme de développement d'entreprises de la ZDB. Mais le RAP mentionné ci-dessus ne faisait pas état de cette facilité de trésorerie qui n'avait pas été encore utilisée. A l'époque de la mission d'évaluation rétrospective, l'utilisation du don du FAT avait commencé mais n'était pas encore achevée.

Dans l'ensemble, la ligne de crédit a été exécutée de manière satisfaisante. La justification et les résultats obtenus dans le cadre de son exécution ont été suffisamment analysés dans le RAP. Le présent RAPP a donc pour but d'examiner plus en profondeur les conclusions et recommandations du RAP, d'évaluer la durabilité des avantages du projet dans le contexte économique actuel et de mettre en lumière les leçons tirées.

Le présent rapport est basé sur les constatations d'une mission d'évaluation rétrospective qui s'est rendue au Zimbabwe en février 1997, sur le rapport d'évaluation de 1990, le RAP et d'autres documents de la Banque. La mission a eu des échanges de vues avec des responsables de la ZDB, des ministères concernés, de la Banque de réserve du Zimbabwe et a visité un échantillon de sous-projets financés par la ligne de crédit à Harare et Bulawayo.

Le RAPP décrit le contexte de la ligne de crédit, notamment le contexte économique du pays, examine le bien-fondé de la justification et de la formulation du projet et évalue divers aspects du projet achevé, en particulier les performances de la ZDB, des sous-projets financés et de la Banque. Puis il présente un résumé des leçons qu'il convient de tirer du projet et fait des recommandations susceptibles d'aider à améliorer l'efficacité des futures lignes de crédit de la Banque au Zimbabwe et ailleurs.

DONNEES DE BASE DU PROJET

1.	Pays	République du Zimbabwe
2.	Projet	Première ligne de crédit
3.	Numéro du prêt	B/ZIM/ZDB/LIC/90/8
4.	Emprunteur	Zimbabwe Development Bank (ZDB)
5.	Garant	Gouvernement zimbabwéen (GZ)
6.	Bénéficiaire	ZDB
7.	Organe d'exécution	ZDB

A. LE PRET

	<u>EVALUATION</u>	<u>DONNEES REELLES</u>	
1.	Montant (Millions d'UC)	10	7,86
2.	Taux d'intérêt	7,50%	7,50%
3.	Durée de remboursement	10 ans	10 ans
4.	Différé d'amortissement	2 ans	2 ans
5.	Date d'approbation du prêt	Octobre 89	15 février 1990
6.	Date de signature du prêt	Janvier 90	31 mai 1990
7.	Date d'entrée en vigueur du prêt	Mai 90	Octobre 90

B. DONNEES DU PROJET

1.	Montant total de la LDC (Millions d'UC)	10	7,86
2.	Plan de financement (Millions d'UC)		
	BAD	10	7,86
3.	Date effective du premier décaissement	19/11/90	19/11/90
4.	Date effective du dernier décaissement	31/12/94	31/12/92

C. INDICATEURS DE PERFORMANCE

1.	Dépassement de coût/pourcentage du prêt BAD non utilisé	-21%
2.	Retard/avance par rapport au calendrier	-20 mois
	- Dérapage de la date d'entrée en vigueur	+4 mois-
	- Dérapage de la date du dernier décaissement	-24 mois
	- Nombre de prolongations du dernier décaissement	-
3.	Etat d'avancement de la LDC	Achevée
4.	<u>Performance d'exécution et résultats du projet</u>	
	- Performance d'exécution	: Satisfaisante
	- Performance de la Banque	: Satisfaisante
	- Résultat du projet	: Satisfaisant

D. MISSIONS

<u>ACTIVITE</u>	<u>Nombre de missions</u>	<u>Date</u>	<u>Nombre de personnes</u>	<u>Jours/homme</u>
Préparation	1	Novembre 1988	1	14
Evaluation	1	Mars 1989	1	14
Supervision	2	Novembre 1992	2	14
		Septembre 1993	2	14
Suivi	2	Juin 1993	2	14
		Février 1994	3	14

E. DECAISSEMENT (Millions d'UC)

<u>Année</u>	<u>Evaluation*</u>	<u>Données réelles</u>
1991	-	6,41
1992	-	1,45
1993	-	
1994	-	
Total	10	7,86
Montant annulé		2,14

* Il n'y a pas eu de ventilation annuelle, mais on a estimé qu'il fallait au total 4 ans pour utiliser entièrement la LDC.

1. RESUME DE L'EVALUATION

Objectifs et champ d'activité

1.1 L'octroi de la première ligne de crédit (LDC) à la Zimbabwe Development Bank (ZDB) s'inscrivait dans une perspective de stimulation d'une croissance économique durable, de renforcement de la croissance industrielle et de promotion de l'esprit d'entreprise grâce à la réhabilitation, à la modernisation et à l'expansion des entreprises existantes, au développement du sens des affaires et à l'amélioration des compétences des entrepreneurs émergents. La ligne de crédit devait permettre à la ZDB de mobiliser des ressources en devises pour ses propres opérations et en vue de leur rétrocession à des sous-projets qui pourraient ainsi financer leurs importations, notamment des pièces de rechange et des matières premières et payer les services d'assistants techniques mis à la disposition de jeunes entrepreneurs. En dehors des dépenses afférentes au développement de l'esprit d'entreprise, toute la participation financière des sous-projets devait être en monnaie locale et aucun risque majeur n'était prévu.

1.2 Le montant approuvé de la ligne de crédit était de 10 millions d'UC dont 78,6% seulement ont été décaissés, le solde ayant été finalement annulé. Un don FAT de 460.000 UC avait été approuvé en même temps que la ligne de crédit pour payer les services des assistants techniques mis à la disposition des jeunes entrepreneurs. L'utilisation de ce don n'a commencé que très tard en juillet 1996.

1.3 Le rapport d'évaluation rétrospective est basé sur l'étude du rapport d'évaluation, du rapport d'achèvement et d'autres documents d'archive de la Banque ainsi que sur les données statistiques et renseignements recueillis par une mission qui a séjourné pendant une semaine au Zimbabwe. D'autres renseignements ont été puisés dans des documents fournis par la ZDB, l'emprunteur et l'organe d'exécution. Les échanges de vues avec la direction et le personnel de la ZDB, des fonctionnaires des ministères concernés, des responsables de la Banque de réserve du Zimbabwe et des dirigeants de quelques sous-projets représentatifs ont permis également d'enrichir le rapport. La méthode utilisée par la mission consistait à comparer les réalisations de la ligne de crédit avec les prévisions de l'évaluation, en les interprétant dans le contexte des changements survenus dans l'environnement durant l'exécution afin de compléter les constatations et recommandations du RAP.

Performance d'exécution

1.4 La ligne de crédit a financé 32 sous-projets qui étaient généralement des entreprises en activité présentant de bons résultats. Son exécution s'est déroulée sans grand problème et s'est achevée de manière satisfaisante avec une avance de plus de deux ans et demi. Tous les sous-projets restent opérationnels et la plupart d'entre eux ont remboursé leurs prêts. Un certain nombre de projets entièrement nouveaux ont souffert de diverses difficultés mais sont toujours en activité ; la ZDB et les promoteurs mettent tout en œuvre pour les sauver.

Aspects institutionnels

1.5 La Banque continue d'apporter son concours au développement institutionnel de la ZDB d'abord à travers sa participation en qualité de membre du Conseil d'administration. La ZDB continue de croître comme solide institution financière.

Impact du projet

1.6 Le projet a eu un impact favorable sur l'économie nationale du Zimbabwe, en particulier à travers ses retombées appréciables sur le secteur industriel. Toutefois, il n'a pas apporté d'amélioration notable sur la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités parce que les préférences de la ZDB au regard de la sélection des projets ont fait peu de place aux projets entièrement nouveaux et aux entrepreneurs émergents.

Durabilité

1.7 La ZDB et ses sous-projets sont manifestement viables et les avantages induits par la ligne de crédit devraient persister même après le remboursement intégral du prêt. La performance satisfaisante du projet est due au travail préparatoire sérieux entrepris avant l'évaluation et à la concordance des objectifs du projet avec les priorités et objectifs de développement du Zimbabwe. Quant aux sous-projets, leur bonne performance est due à des facteurs durables tels que la dépendance vis-à-vis des ressources intérieures et leur situation d'entreprises solidement établies déjà. La performance des sous-projets, ses critères judicieux de sélection des projets et sa gestion financière efficace font de la ZDB une institution financière viable, mais continuera-t-elle à être essentiellement une institution de financement du développement ou sera-t-elle juste une autre institution financière solide ?

Conclusions

1.8 Ainsi que le RAP l'a constaté, la première ligne de crédit à la ZDB a enregistré des résultats satisfaisants en ce qui concerne le soutien au secteur industriel du pays qui figurait parmi ses objectifs importants. Par contre, elle n'a pas atteint l'objectif de développement des petites et moyennes entreprises indigènes et de l'esprit d'entreprise d'une manière générale. L'utilisation conforme aux prévisions du don du FAT aurait permis d'accorder davantage d'attention aux jeunes entrepreneurs et aux projets entièrement nouveaux dont les résultats auraient été meilleurs.

Rétroaction

1.9 Il faut absolument que le Gouvernement zimbabwéen décide rapidement du rôle que la ZDB devrait jouer à l'avenir en tant qu'institution financière, notamment sur le plan du développement. La ZDB, de son côté, devrait identifier les conditions qui lui permettraient de prendre une part plus active au développement du pays. La Banque, pour sa part, devrait s'assurer que les projets font l'objet d'un suivi et d'une surveillance appropriés, en particulier durant le décaissement, de manière à résoudre rapidement leurs difficultés opérationnelles. Elle devrait s'assurer également de l'utilisation judicieuse et satisfaisante du solde du don FAT pour permettre la réalisation totale des objectifs du projet.

2. CONTEXTE

2.1 Contexte économique du pays

2.1.1 Le Zimbabwe est bien pourvu en ressources naturelles, diversifiées et intégrées, en comparaison avec la majorité des autres pays africains. Les terres arables occupent les trois quarts environ de la superficie du pays et plus de 42 types de minéraux ont été identifiés. Situé entièrement dans la zone tropicale, le pays jouit d'un climat généralement sous-tropical en raison des hautes altitudes. A l'époque de l'évaluation de la ligne de crédit, le secteur industriel dominait l'économie nationale du point de vue de la valeur ajoutée, contribuant pour environ 30% au PIB total et fournissant plus de 50% des recettes d'exportation brutes. Il était également le principal importateur, représentant 45% des importations de marchandises. Le secteur industriel continue de dominer l'économie et maintient des liaisons considérables avec l'agriculture et le secteur minier. L'agriculture, qui était essentiellement pluviale, fournissait des emplois à quelque 70% de la population totale et contribuait pour environ 30% aux recettes d'exportation totales et à 90% des besoins alimentaires totaux. En conséquence, l'économie était très sensible aux variations climatiques, notamment à la pluviométrie.

2.1.2 Le pays a accédé à l'indépendance en 1980 avec une économie considérablement affaiblie par quinze années de luttes politiques et de sanctions commerciales globales imposées par la communauté internationale. Le pays était également en proie à de fortes inégalités sociales et économiques léguées par la longue domination de la minorité des colons. Durant les dix premières années d'indépendance, la croissance économique a été inégale et ne dessinait pas de tendance nette. Cette situation était fondamentalement due à des facteurs exogènes, en particulier la sécheresse, la récession mondiale et un climat d'investissement très peu incitatif créé par l'arsenal des mesures de contrôle et de réglementation de l'activité économique. On trouvera l'analyse détaillée de la situation économique d'avant et d'après l'indépendance dans le rapport d'évaluation de 1990 (paragraphe 2.1.6 - 2.1.23) et le rapport d'achèvement de projet de juin 1994 (paragraphe 2.2.4 - 2.1.10).

2.1.3 Entre 1980 et 1988, la formation de capital fixe avait évolué en baisse, passant de 25% du PIB à un faible niveau de 16% du PIB pendant vingt ans, taux à peine suffisant pour maintenir le patrimoine national. Dans le même temps, la facture des importations s'est accrue plus rapidement que les recettes d'exportation et le revenu net des facteurs, tandis que les apports nets de capitaux accusaient une baisse tendancielle rapide. Vers la fin de la première décennie consécutive à l'indépendance, le solde courant et la balance globale des paiements ont commencé à enregistrer des déficits croissants persistants et, la capacité d'exportation, limitée par la disponibilité de devises, était devenue le principal obstacle à la croissance économique, en particulier dans le secteur manufacturier.

2.1.4 Dans ces circonstances, les principaux problèmes de développement auxquels le gouvernement zimbabwéen était confronté en 1990 lors de l'approbation de la première ligne de crédit étaient :

- i. la crise économique et le problème de la relance de la croissance ;
- ii. la diminution de la formation de capital et le climat d'investissement peu incitatif ;
- iii. le niveau élevé du chômage ;
- iv. la persistance des inégalités sociales et économiques ;
- v. la détérioration du secteur extérieur ; et
- vi. le niveau élevé du déficit budgétaire.

Durant cette période, ces problèmes ont constitué des enjeux majeurs de la politique de développement du pays ainsi qu'en attestent trois documents officiels. En 1990, le Gouvernement zimbabwéen a intensifié ses efforts visant à résoudre ces problèmes. Il a commencé la préparation du deuxième plan national de développement, 1991-1995, et mis en route l'étude relative à la libéralisation des échanges en prélude au programme d'ajustement structurel économique (PASE). Il ne faisait plus aucun doute que le but des autorités gouvernementales était d'instituer une économie de marché fondée sur des politiques macro-économiques en gestation.

2.1.5 Durant la période considérée, le secteur financier, largement diversifié, comprenait outre la Banque des réserves du Zimbabwe, qui faisait fonction de banque centrale, des banques commerciales, des banques d'affaires, des maisons d'escompte et des institutions de financement du développement, notamment la *Zimbabwe Development Bank*. Toutes ces institutions financières participaient à la mobilisation des ressources intérieures, mais le marché était dominé par les banques commerciales et fonctionnait davantage sous l'influence des réglementations administratives que sous l'effet des politiques monétaires et de crédit. Durant cette période, les besoins de financement par les déficits budgétaires avaient tendance à limiter l'accès du secteur privé au crédit. Le passage graduel vers une politique monétaire basée sur le marché a commencé en décembre 1989 dans le cadre du nouveau processus de libéralisation de l'ensemble des secteurs économiques. Deux ans plus tôt, le Gouvernement avait introduit le système national de couverture à terme sur les marchés de change qui était destiné à contenir pendant cinq ans les risques encourus par les entreprises intervenant dans les marchés de change.

2.1.6 Le deuxième plan national de développement a radicalement transformé l'environnement macro-économique du pays, mais n'a eu que peu d'effet sur la structure de base de l'économie nationale, ainsi qu'en attestent les indicateurs économiques de l'appendice 1. Les réformes les plus importantes qui ont été menées à bien - libéralisation des échanges et des investissements, élimination des restrictions commerciales et des contrôles des prix et des réglementations des marchés financiers et du travail - ont créé un environnement macro-économique inhabituel pour les entreprises zimbabwéennes. Toutefois, les facteurs exogènes, notamment les graves sécheresses de 1992/93 et 1994/95 et les récessions économiques régionales et internationales de 1992/93 n'ont pas permis d'atteindre les principaux objectifs visés et ont induit des déséquilibres macro-économiques.

2.1.7 Durant la période sexennale finissant en 1996, la croissance annuelle du PIB réel a été inégale et s'est établie en moyenne à 1% par rapport aux prévisions du plan de 5%, en dépit d'une vigoureuse relance économique à un taux estimé à 8,1% en 1996, attribuable dans une large mesure à l'incidence d'une bonne pluviométrie sur l'agriculture. En raison de l'augmentation continue de la population au taux de 3,1% par an, atteignant un total estimé à 11,9 millions d'habitants en 1996, le PIB réel par habitant est resté stationnaire, ne dépassant légèrement le niveau de 1991 qu'en 1996. La formation brute de capital, qui avait atteint 27% du PIB en 1992, a diminué progressivement mais régulièrement pour atteindre 18,2% en 1996. En revanche, le secteur extérieur s'est considérablement amélioré au point que la balance globale des paiements, qui était déficitaire, est devenue excédentaire, tandis que les réserves extérieures s'accroissaient, passant de deux mois d'importations en 1991 et 1992 à une moyenne de près de quatre mois durant la période quadriennale finissant en 1996. Durant la période du plan, l'accès aux devises est donc devenu plus facile.

2.1.8 La création de la ZDB, l'organe d'exécution de la ligne de crédit, remonte à 1983 et répondait à la nécessité de mettre en place une institution ayant vocation de promouvoir le développement d'instruments à moyen terme et à long terme sur le marché financier du Zimbabwe. Au début, le capital libéré était détenu à 51% par le Gouvernement zimbabwéen et à 7% par la Banque des réserves du Zimbabwe, le reste étant détenu par la BAD, actionnaire fondateur et cinq actionnaires institutionnels étrangers. Telle était encore la situation de l'actionnariat à l'époque de l'évaluation. Depuis, l'actionnariat de la ZDB a été élargi avec l'entrée au capital de la *Zimbabwe Reinsurance Corporation*, de la PROPARCO de France, de la Banque européenne d'investissement, le Gouvernement zimbabwéen ne détenant plus que 33,27% du capital. La structure actuelle de l'actionnariat est présentée au tableau 2.1 :

2.1.9 L'objectif principal qui a présidé à la création de la ZDB et qui continue de régir ses activités est la mobilisation de ressources financières suffisantes pour aider les entreprises productives nouvellement créées et existantes grâce à la fourniture de prêts à moyen et à long terme, au financement sur fonds propres et à l'assistance technique. La ZDB finance des projets à travers tout le territoire du Zimbabwe ; ces dernières années, elle a décentralisé ses activités en créant, sous la responsabilité du siège à Harare, des bureaux régionaux opérationnellement autonomes à Harare, Bulawayo et Mutare. La ligne de crédit était destinée à financer des sous-projets à travers le pays.

Tableau 2.1
Structure de l'actionariat de la ZDB au 30 juin 1996

	<u>Actions détenues</u>	<u>% du total</u>
Gouvernement zimbabwéen	16.300	33,27
Zimbabwe Reinsurance Corporation	9.200	18,78
Reserve Bank of Zimbabwe	3.500	7,14
Banque africaine de développement	4.000	8,16
Commonwealth Development Corporation	3.000	6,12
DEG (Allemagne)	3.000	6,12
FINNFUND	3.000	6,12
FMO (Pays-Bas)	3.000	6,12
PROPARCO (France)	3.000	6,12
Fonds européen d'investissement	<u>1.000</u>	<u>2,05</u>
	<u>49.000</u>	<u>100</u>

Source: ZDB, Rapport annuel 1996

2.2 Interventions du Groupe de la Banque au Zimbabwe

La ligne de crédit constituait la douzième intervention du Groupe de la Banque au Zimbabwe. Les projets précédents, dont le premier a été approuvé en mars 1981, sont énumérés et décrits dans le rapport d'évaluation. On compte parmi ces interventions une ligne de crédit de 20 millions d'UC à la *Agricultural Finance Corporation (AFC)*, approuvée en 1985 et qui constituait la première expérience du genre de la Banque au Zimbabwe. Avant cette intervention, la Banque n'avait aucune expérience en ce qui concerne le secteur industriel du pays. Par la suite, la Banque a approuvé une deuxième ligne de crédit à la ZDB de 15 millions d'UC ; celle-ci est entrée en vigueur en octobre 1996, mais le premier décaissement n'avait pas été fait à l'époque de la mission d'évaluation rétrospective.

2.3 Formulation

La ZDB est avant tout l'émanation des efforts de la Banque. Celle-ci, devenue l'un des actionnaires fondateurs, a favorisé sa création lorsque les études préliminaires entreprises peu de temps après l'indépendance du pays ont fait ressortir la nécessité d'une telle institution. Par conséquent, la ZDB, emprunteur et organe d'exécution, a été créée pour répondre aux priorités et objectifs nationaux identifiés par le Gouvernement zimbabwéen. En tant que membres du Conseil d'administration de la ZDB, le Gouvernement zimbabwéen et la Banque ont été pleinement associés à la décision visant à solliciter une ligne de crédit de la BAD dans le cadre de l'effort de mobilisation des fonds de la ZDB. Bien que la Banque ait déjà une bonne connaissance de l'économie du pays et de la ZDB, elle a organisé, en prélude à l'évaluation, une mission de préparation afin d'entreprendre une bonne préparation avant l'octroi de la ligne de crédit. La participation de la Banque et du Gouvernement zimbabwéen à toutes les étapes du processus du projet ont permis de traiter comme il faut toutes les principales questions pertinentes qui se sont posées lors de l'évaluation.

2.4 Justification du projet

L'octroi de la première ligne de crédit de la Banque à la ZDB trouvait sa justification dans la nécessité de trouver des solutions aux problèmes indiqués au paragraphe 2.1.4 ci-dessus. En particulier, la réhabilitation et la modernisation de la base productive du secteur industriel apparaissaient comme une nécessité après plus de dix ans de négligence due aux troubles civils. Le secteur industriel, fortement dépendant des importations, souffrait d'un manque d'investissement faute de devises. Quant au don du Fonds d'assistance technique (FAT) du FAD qui accompagnait la ligne de crédit, il était justifié par la nécessité de promouvoir et de soutenir l'esprit d'entreprise émergeant en fournissant l'assistance technique nécessaire qui, autrement, serait antiéconomique et irréalisable dans le contexte des normes de fonctionnement de la ZDB. L'un des points faibles de la justification du projet est qu'il n'était pas nécessaire d'établir un lien entre la ligne de crédit et le don FAT, étant donné que la grande priorité à l'époque (dans le contexte d'une pénurie aiguë de devises) était de sauver les entreprises existantes du naufrage.

2.5 Objectifs et champ d'activité

La ligne de crédit était destinée à stimuler une croissance économique durable, à renforcer la croissance industrielle et à promouvoir le développement de l'esprit d'entreprise. Dans l'immédiat, il s'agissait d'entreprendre la réhabilitation, la modernisation et l'expansion des entreprises existantes et, avec le don FAT, de fournir un financement aux nouveaux entrepreneurs. Comme on peut le voir à la matrice du cadre logique (Appendice 3), les indicateurs attestant de la réalisation de ces objectifs sont la contribution de la ligne de crédit à la croissance du PIB, la création d'emplois et la durabilité du secteur industriel - indicateurs observables par le suivi du portefeuille de la ZDB, des sous-projets financés et de la quantité d'aide fournie aux nouveaux entrepreneurs. La ligne de crédit permettrait à la ZDB de mobiliser des ressources en devises pour ses opérations et en vue de leur rétrocession à des sous-projets productifs qui financeraient ainsi leurs besoins d'importations, notamment les pièces de rechange et les matières premières. Le don FAT était destiné à financer l'assistance technique fournie aux nouveaux entrepreneurs. En dehors des dépenses afférentes au développement de l'esprit d'entreprise, toutes les contributions des sous-projets devaient se faire en monnaie locale et aucun risque majeur n'était prévu.

2.6 Montage financier

2.6.1 Les besoins de financement des engagements de la ZDB durant la période sexennale finissant le 30 juin 1994 étaient estimés à 19,356 millions \$ Z dont 152,587 millions \$ Z en devises. Lors de l'évaluation en mars 1989, la ZDB avait déjà en réserve 21 projets dont les besoins de financement totaux étaient 24,594 millions \$ Z dont 17,050 millions \$ Z en devises. Les engagements en monnaie locale devaient être couverts par les fonds générés par les opérations et les remboursements nets des prêts. Les besoins en devises d'un montant d'environ 74 millions \$ EU au taux de change moyen de 1989 devaient être couverts par les lignes de crédit mobilisées en premier lieu auprès des actionnaires étrangers de la ZDB. Les ressources en devises déjà disponibles ou attendues des sources déjà identifiées s'élevaient à 96,225 millions \$ Z ou 63% des besoins au titre de la période sexennale et suffiraient jusqu'en 1992. Cette enveloppe comprenait les ressources provenant de cinq donateurs - BEI, CDC, DEG, FINNFUND et FMO - qui avaient soit approuvé soit indiqué leurs désirs d'approuver

un montant total équivalent à 70,08 millions \$ Z (voir rapport d'évaluation section 4.3). La ligne de crédit de la Banque de 10 millions d'UC devait aider à combler le déficit de devises de la ZDB durant la période sexennale. Elle s'accompagnait d'un don du fonds d'assistance technique (FAT) du FAD de 460.000 UC qui étaient destinés à financer l'assistance technique aux nouveaux entrepreneurs dans le cadre du programme de développement des entreprises de la ZDB. Le don a été octroyé au Gouvernement zimbabwéen, mais le bénéficiaire et l'organe d'exécution étaient la ZDB.

2.6.2 La stratégie de la ZDB consistait à moduler la mobilisation des ressources extérieures de manière à disposer en permanence de possibilités de tirage de fonds, mais aussi pour minimiser les commissions d'engagement. Le Gouvernement zimbabwéen, pour sa part, devait garantir le prêt et couvrir le risque de change lié à la ligne de crédit en établissant un compte global de couverture du risque de change des prêts.

2.7 Méthode d'évaluation rétrospective

2.7.1 Le présent rapport d'évaluation rétrospective est basé sur l'étude des documents de travail disponibles à la Banque, des données statistiques et autres renseignements recueillis par une mission qui a séjourné durant une semaine au Zimbabwe. Les documents étudiés comprenaient le rapport d'évaluation, le rapport d'achèvement de projet et autres documents disponibles dans les dossiers du projet. Les informations recueillies sur le terrain proviennent de la documentation fournie par la ZDB et des discussions tenues avec la direction et le personnel de la ZDB, des fonctionnaires des ministères concernés et des responsables de la Banque des réserves du Zimbabwe et d'un échantillon de sous-projets financés dans les régions de Harare et de Bulawayo.

2.7.2 La mission n'a visité, faute de temps, qu'un petit nombre d'échantillons de sous-projets financés, mais les informations recueillies sont jugées suffisantes pour comprendre la situation. La méthode d'approche utilisée consistait à comparer les réalisations de la ligne de crédit avec les prévisions à l'époque de l'évaluation en les interprétant dans le contexte des changements survenus dans l'environnement durant l'exécution.

3. EXECUTION DU PROJET

3.1 Entrée en vigueur du prêt

3.1.1 La ligne de crédit est entrée en vigueur en septembre 1990, sept mois après son approbation par le Conseil et avec un retard de quatre mois par rapport au calendrier, bien que les conditions préalables aient été rapidement remplies. Le retard était dû à l'exécution tardive des conditions relatives à l'entrée en vigueur du don FAT et à l'exigence de la Banque de subordination réciproque pour l'entrée en vigueur de la ligne de crédit et du don FAT. Finalement, il a fallu abandonner ce lien pour permettre l'entrée en vigueur de la LDC. Quatre mois plus tard, en janvier 1991, le don FAT est entré en vigueur.

3.1.2 La clause de mise en vigueur liée des deux instruments de financement de l'intervention s'est révélée inopportune puisqu'elle menaçait de retarder inutilement l'octroi de prêts à la majorité des sous-projets potentiels qui, étant des entreprises en activité, ne bénéficieraient pas des ressources du don FAT. Il aurait été mieux indiqué de prévoir un mécanisme intrinsèque d'utilisation judicieuse du don du FAT par rapport à la portion de la LDC affectée aux projets parrainés par les nouveaux entrepreneurs. Faute d'affecter quelques fonds à ces projets, les entreprises déjà établies pourraient épuiser la ligne de crédit avant que les projets des nouveaux entrepreneurs ne remplissent les conditions de financement déterminées par la ZDB. Par ailleurs, cette méthode d'affectation de fonds (à un moment de pénurie aiguë de devises) reviendrait à priver les entreprises existantes de ressources dont le besoin se faisait sentir d'urgence. Avec le recul, il est juste de se demander s'il était opportun de lier le don FAT à une ligne de crédit particulière quelconque. Les résultats actuels indiquent que le mécanisme d'utilisation du don FAT n'a pas fait l'objet d'une préparation suffisante.

3.1.3 Ceci dit, le retard découlant de la clause de mise en vigueur liée ne s'est pas répercuté sur l'exécution de la ligne de crédit. Celle-ci a été engagée et le dernier décaissement a été effectué dans les deux ans suivant l'entrée en vigueur, ce qui représentait une avance de plus de deux ans par rapport à la date limite du dernier décaissement. Le solde non décaissé a été annulé après un retard considérable.

3.2 Modification de l'envergure du projet

3.2.1 Le seul changement appréciable intervenu dans l'envergure du projet durant l'exécution était qu'on a décaissé seulement 7,86 millions d'UC ou 78,6% du montant du prêt approuvé de 10 millions d'UC. Pour éviter des retards de décaissement, la ZDB avait pris les devants et effectué des décaissements en faveur de quelques sous-projets sur ses propres ressources puis en avait demandé le remboursement à la Banque. Le processus a pris un temps considérable à cause essentiellement du refus de la Banque d'accepter les préférences monétaires de la ZDB qui étaient contraires aux règles en vigueur à l'époque. Pour éviter d'autres retards de décaissement et des problèmes de remboursement, la ZDB a choisi de demander l'annulation du solde non décaissé de 2,14 millions d'UC, ce qui fut fait deux ans après le dernier décaissement.

3.2.2 Durant les deux années qui se sont écoulées avant l'annulation, la ZDB a encouru, sans aucun avantage compensatoire, des commissions d'engagement dont on pouvait faire l'économie. L'annulation s'est traduite également par une diminution des ressources rétrocédables à la disposition de la ZDB et la réduction du nombre de sous-projets financés. On aurait pu peut-être prévoir ces problèmes lors de l'évaluation et leur trouver une solution durant la négociation du prêt ou au tout début du processus d'exécution. Leur persistance laisse penser que les missions de supervision de la Banque n'ont pas eu l'efficacité voulue. Cependant, dans l'ensemble, le projet semble avoir été bien conçu et judicieusement préparé.

3.3 Calendrier d'exécution

D'une manière générale, la Banque et la ZDB ont respecté les calendriers d'exécution de la LDC qui se sont donc révélés réalistes.

3.4 Etablissement de rapports

Il n'y a pas eu de difficultés particulières concernant l'établissement des rapports, mais le suivi par la Banque laissait à désirer comme indiqué au paragraphe 3.2.2.

3.5 Acquisition des biens et services

Ainsi que le RAP l'a noté, l'organe d'exécution s'est conformé aux règles et procédures en matière d'acquisition de la Banque. Conformément aux règles établies au regard de la dimension des projets financés, l'acquisition s'est généralement faite par consultation des fournisseurs à l'échelon international.

3.6 Coûts du projet

3.6.1 La ligne de crédit devait pourvoir au financement, pour un montant indéterminé en devises, des sous-projets éligibles tandis que les promoteurs apporteraient le financement complémentaire en monnaie locale. Le rapport d'évaluation n'a pas fait l'estimation des coûts totaux de ces futurs sous-projets probablement parce que cela n'était pas facile, surtout que la plupart de ces coûts étaient en des proportions encore inconnues. L'analyse ex-post de 32 sous-projets indique que la part du prêt BAD dans le financement total des sous-projets a varié de 7% à 76% et s'est établie à une moyenne d'environ 55% pour l'ensemble du portefeuille, comme on peut le voir à l'annexe 9 du RAP.

3.6.2 La majorité des sous-projets, semble-t-il, n'ont éprouvé aucune difficulté à apporter leur financement de contrepartie et le projet a été exécuté sans dépassement de coût. Cependant, un petit nombre de projets, y compris quatre projets entièrement nouveaux souffrant de carences de gestion, ont enregistré des surcoûts et des retards d'exécution à cause essentiellement des problèmes transitoires de l'ajustement structurel. Considérant que le dollar zimbabwéen s'est rapidement déprécié et a perdu plus de 70% de sa valeur extérieure entre 1990 et 1995, il importe de noter que le coût des sous-projets aurait été beaucoup plus élevé et probablement prohibitif si le Gouvernement zimbabwéen n'avait pas pris en charge le risque de change de la ligne de crédit.

3.6.3 Pour ce qui est de la deuxième ligne de crédit, le Gouvernement zimbabwéen a décidé de ne pas assumer le risque de change et, à ce jour, la ZDB n'a pas trouvé d'emprunteur secondaire. On peut donc penser que la première ligne de crédit n'aurait pas constitué une source de devises intéressante pour les entreprises existantes si elles avaient été obligées d'assumer entièrement le risque de change, surtout au moment où la monnaie nationale se dépréciait rapidement en conséquence des réformes macro-économiques. L'action du Gouvernement à cet égard semble donc avoir été souhaitable puisqu'elle a sauvé le secteur industriel zimbabwéen du naufrage et a facilité la transition vers l'économie de marché. Cela dit, il serait illusoire d'espérer voir le Gouvernement supporter indéfiniment la totalité de ce risque non seulement parce qu'il n'aurait pas suffisamment de ressources à cet effet, mais aussi parce que cela est incompatible avec les mesures de réformes macro-économiques. Dans ces circonstances, il y a lieu d'entreprendre une étude pour déterminer les modalités et le degré de protection contre le risque de change des lignes de crédit qu'il faudrait accorder aux investisseurs privés sans créer d'autres déséquilibres préjudiciables ailleurs dans l'économie.

3.7 Décaissements et sources de financement

Comme indiqué ci-dessus, les seules sources de financement du projet considéré étaient la Banque, la ZDB et les sous-projets. Les problèmes liés au décaissement ont été suffisamment analysés dans le RAP (voir RAP, paragraphe 4.4.2). Il n'y a pas eu de problème majeur, quoique la manière dont la Banque a effectué les décaissements et les remboursements n'ait pas été exempte de reproche. Les critiques, qui s'étendent aux autres interventions de la Banque au Zimbabwe, mettent en cause les longs délais d'obtention de réponse aux demandes de décaissement et de remboursement envoyées à la Banque. Outre la recommandation du RAP relative à l'amélioration de la coordination entre les départements opérationnels de la Banque et l'organe d'exécution, l'envoi de missions de supervision durant l'exécution des sous-projets aiderait à mieux comprendre les problèmes des sous-projets et à trouver rapidement des solutions aux difficultés naissantes.

3.8 Respect des conditions et clauses du prêt

Le RAP indique à juste titre que le projet n'a pas rencontré de difficultés concernant le respect des conditions et clauses du prêt (voir RAP, section 4.2) après l'abandon de la clause de mise en vigueur liée de la ligne de crédit et du don FAT. Avec le recul, cette clause n'aurait pas dû être stipulée puisque d'une part la ligne de crédit était octroyée à la ZDB et que le don FAT octroyé au Gouvernement devait être rétrocédé à la ZDB, et que d'autre part la ligne de crédit était destinée à pourvoir dans une large mesure aux besoins en devises des industries existantes qui n'étaient pas en situation de bénéficier des ressources du don FAT. En revanche, on aurait dû immobiliser à l'intention des nouveaux entrepreneurs une portion spécifiée de la ligne de crédit avec le don FAT.

4. EVALUATION DE PERFORMANCE

4.1 Performance d'exploitation

4.1.1 La ligne de crédit a permis à la ZDB de disposer d'un important volant de trésorerie en devises à un moment où celles-ci étaient rares dans le pays, conférant ainsi à l'établissement, à l'époque, un avantage concurrentiel spécifique sur d'autres institutions financières au Zimbabwe. Ce faisant, la ZDB a pu sauver l'industrie zimbabwéenne de l'effondrement total. Le remplacement des installations et d'équipements frappés d'obsolescence et leur modernisation ont rendu l'industrie compétitive dans le nouvel environnement auquel elle a été ultérieurement confrontée par suite des réformes macro-économiques.

4.1.2 Ceci dit, sur le montant du prêt approuvé de 10 millions d'UC, on n'a décaissé que 7,857 millions d'UC ou les quatre cinquièmes du total, tandis que le solde a été annulé pour les raisons indiquées au paragraphe 3.2.1 ci-dessus. En dépit de la réduction de la valeur nette du prêt, 32 sous-projets ont bénéficié de la ligne de crédit. Les projets sélectionnés étaient conformes aux priorités déclarées du Zimbabwe en matière de développement global et de développement du secteur industriel. La grande majorité des bénéficiaires était des entreprises établies qui nécessitaient que l'on pourvoie à leur réhabilitation, au remplacement des machines et outillages, à leur modernisation ou expansion. Cette concentration de l'aide sur des entreprises existantes concordait avec les priorités nationales immédiates du moment, bien qu'elle eût paru inopportune de nos jours.

4.1.3 Les sous-projets représentaient une large gamme de filières industrielles comme on le voit au tableau 4.1 du RAP qui présente la distribution des sous-projets par filière. Près des deux-tiers des sous-projets dépendaient individuellement des ressources intérieures en ce qui concerne 70% de leurs approvisionnements en matières premières. Ces entreprises étaient gérées par des entrepreneurs chevronnés, produisaient d'excellents résultats et s'acquittaient convenablement du service de leurs dettes. A la fin de 1996, au moins 22 d'entre elles avaient remboursé leurs prêts tandis que six avaient des arriérés. Les sous-projets ont également contribué à la création d'emplois, notamment en maintenant des emplois qui auraient disparu en l'absence de la ligne de crédit de la BAD.

4.1.4 La performance des projets entièrement nouveaux, en particulier ceux dont les promoteurs sont des jeunes entrepreneurs, a été beaucoup moins bonne. L'approche de la ZDB dans ce domaine, caractérisée par une grande aversion du risque et la priorité accordée à la rentabilité, s'est traduite par une restriction tant du nombre de projets soutenus que des montants alloués. Le cas d'un jeune entrepreneur indigène interviewé par la mission d'évaluation rétrospective démontre la réticence de la ZDB en ce qui concerne le financement des projets entièrement nouveaux. Le promoteur justifiait d'une grande qualification technique et d'une bonne expérience professionnelle avant le lancement de sa propre entreprise, mais ne possédait pas suffisamment de fonds de roulement et n'était pas en mesure de remplir sans difficulté ses obligations au titre du service des intérêts. Le sous-projet doit actuellement des arriérés à la ZDB à cause en grande partie d'un retard d'un an enregistré dans l'achèvement des travaux de génie civil ce qui, à son tour, a conduit à un autre retard de démarrage de huit mois nécessaires pour développer de nouveau le marché. Cette situation témoigne apparemment de carences de gestion. Pour permettre au sous-projet d'exploiter toutes ses potentialités, la ZDB avait mis en route le processus de rééchelonnement de son prêt à l'époque de la mission d'évaluation rétrospective.

4.1.5 L'incapacité de la ZDB à trouver jusqu'en juillet 1996 des moyens satisfaisants d'utiliser le don du FAT aux fins prévues a amoindri l'efficacité de ses efforts de développement d'un esprit d'entreprise indigène faute d'apporter le soutien requis aux jeunes entrepreneurs comme prévu lors de l'évaluation. Les fonds du FAT sont actuellement utilisés en partie pour sauver des projets en difficulté qui auraient pu mieux profiter d'une telle assistance à l'époque de leur création. Une telle assistance aux jeunes entrepreneurs indigènes est de nature à contribuer à la réalisation des objectifs de développement et de lutte contre la pauvreté de la BAD et de la ZDB (en tant qu'institutions de financement du développement) puisque leur succès est bénéfique à l'économie dans son ensemble.

4.1.6 La forte dépendance des entreprises vis-à-vis des matières premières produites dans le pays a stimulé la croissance économique par ses effets multiplicateurs et la croissance industrielle s'en est trouvée naturellement renforcée. Ces faits corroborent l'assertion du RAP selon laquelle, dans l'ensemble, la ligne de crédit a atteint son objectif principal de réhabilitation et de soutien des industries du pays, mais n'a pas beaucoup fait progresser le développement des petites et moyennes entreprises indigènes et l'esprit d'entreprise d'une manière générale. Avec le recul, ce dernier objectif n'aurait pas dû être lié à la ligne de crédit puisque, à l'époque, l'objectif principal consistait à empêcher l'effondrement des petites et moyennes entreprises existantes (dans le contexte d'une pénurie de devises).

4.2 Performance financière

4.2.1 Il ressort de l'analyse détaillée des données disponibles entreprise dans le RAP que la ZDB a enregistré depuis l'époque de l'évaluation d'excellents résultats financiers et que cette tendance semble devoir se maintenir (voir RAP, section 5.2 et annexes 10 - 12). En effet, la ZDB reste compétitive face aux institutions financières commerciales et son portefeuille de prêt en dollars zimbabwéens a continué de croître jusqu'en 1995/96. Les rapports annuels de la ZDB montrent que le bénéfice net s'est accru de 14,5 millions \$ Z en 1992 à 36,7 millions \$ Z en 1996, tandis que les dividendes ont augmenté de 3,1 millions \$ Z à 7,5 millions \$ Z durant la même période (s'établissant à une moyenne d'environ 5% par an). Le rendement de l'investissement a été d'au moins 21% durant quatre des cinq dernières années comme le tableau ci-dessous le montre. Ce succès remarquable est la résultante de la performance des sous-projets et d'une gestion financière efficace de la ZDB.

Tableau 4.1
Ratios financiers
(en pourcentage)

	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
Bénéfice net par rapport aux capitaux propres	21	20	22	32	22
Bénéfice net par rapport au total du bilan	5	5	5	7	5
Dividendes par rapport aux fonds propres	5	6	6	5	4

4.2.2 Ces dernières années, les réformes économiques et l'intensification de la concurrence à l'intérieur d'un secteur financier en plein essor ont posé de nouveaux défis à la ZDB. Pour faire face à la situation, celle-ci a adopté des méthodes plus flexibles en matière de mobilisation de ressources et de prêts. Outre ses activités traditionnelles, la ZDB utilise de plus en plus les facilités de financement d'opérations commerciales des correspondants bancaires et offre à ses clients une gamme accrue de services, notamment des avances de trésorerie, des facilités avant et après expédition et du crédit-bail. Cette orientation et la recherche d'une rentabilité maximale se nourriraient des espérances de profits et de dividendes de ses actionnaires et de son désir de rester compétitive dans le secteur financier. Il y a lieu de noter, toutefois, qu'une telle orientation est susceptible de réduire non seulement ses opérations de prêt en faveur des très petites et moyennes entreprises ainsi que des jeunes entrepreneurs indigènes, mais également ses efforts de développement d'entreprises.

4.2.3 Ni l'évaluation ni le RAP n'ont fait l'estimation d'un taux de rentabilité financière interne et cet exercice reste plutôt impraticable pour une ligne de crédit. Néanmoins, les performances remarquables de la plupart des sous-projets donnent à penser que ceux-ci et la ligne de crédit dégageraient des taux de rentabilité financière assez élevés qui leur permettraient ainsi que la ZDB elle-même d'assurer durablement un service de la dette satisfaisant.

4.2.4 Il importe de noter que la ligne de crédit a été octroyée dans des conditions très favorables puisque à l'époque, le risque de change a été pris en charge par le Gouvernement. L'une des conditions du prêt faisait obligation à la ZDB d'ouvrir un compte spécial dénommé "compte de couverture du risque de change afférent à la ligne de crédit de la BAD" qui permettrait au Gouvernement de dédommager la ZDB au titre de tout risque de change encouru.

A partir de l'exercice 1996, ce compte indique des pertes de change non matérialisées totales de 76,2 millions \$ Z et des pertes de change matérialisées de 55,6 millions \$ Z. Le Gouvernement devait payer ces montants à la ZDB dès leur matérialisation en vertu des accords relatifs à l'administration de certaines lignes de crédit, y compris la première ligne de crédit de la BAD. A ce jour, l'Etat n'a réglé que 5 millions \$ Z tandis que le solde reste dû. Lors de la mission du RAPP, le règlement du montant du solde faisait l'objet de discussions entre le Gouvernement et la ZDB.

4.2.5 S'il faut se féliciter de l'esprit de compréhension manifesté à l'époque par le Gouvernement en prenant à son compte le risque de change (dans le contexte d'une grave pénurie de devises dans le pays), il demeure qu'un tel risque pourrait s'avérer très lourd de conséquences pour une seule partie (en l'occurrence, le Gouvernement), rendant le règlement difficile ainsi qu'en atteste la fraction impayée des pertes de change matérialisées. Cela explique peut-être le refus du Gouvernement d'assumer dorénavant des risques de change comme c'est le cas de la deuxième ligne de crédit octroyée par la BAD. Il apparaît donc nécessaire de trouver les moyens de faire face aux problèmes transitoires, notamment le risque de change.

4.3 Performance économique

La difficulté indiquée pour ce qui est du calcul du taux de rentabilité financière s'applique également au calcul du taux de rentabilité économique interne. S'il est vrai qu'un petit nombre de sous-projets ont souffert des politiques d'ajustement structurel mises en œuvre durant l'exécution du projet, ces mesures étaient prévues et ne semblent pas avoir entraîné de changement majeur dans les estimations des coûts et avantages de la plupart des sous-projets. Le seul facteur imprévu est la grave sécheresse de 1992 qui a touché l'économie dans son ensemble et a probablement considérablement réduit les avantages réels des sous-projets au-dessous des anticipations au titre de cette année-là. Il en a peut-être résulté des taux de rentabilité économique quelque peu inférieurs aux prévisions de l'évaluation, mais suffisamment élevés pour être comparables à ceux des taux de rentabilité financière. Avec le recul du temps, la ligne de crédit semble avoir été économiquement justifiée.

4.4 Performance institutionnelle et sociale

4.4.1 Grâce à sa qualité de membre du Conseil d'administration, la Banque continue de participer au renforcement institutionnel de la ZDB. Celle-ci est une organisation bien gérée qui a évolué vers une structure uniforme avec des fonctions réparties dans des bureaux régionaux situés à Harare, Bulawayo et Mutare. Les services communs tels que la comptabilité, le trésor, le personnel, la formation et le traitement des données sont domiciliés au siège. Pour faire face aux enjeux dans le secteur financier, la ZDB continue d'améliorer ses systèmes et procédures de gestion de l'information pour ce qui est de la prise de décision et de la maîtrise des risques. L'organigramme en vigueur est présenté à l'appendice 2.

4.4.2 La ZDB est dotée d'un personnel compétent, stable et généralement autonome dont le perfectionnement continu est assuré par des stages de courte durée et des cours diplômants à temps partiel subventionnés par l'institution. La majorité du personnel ou 60% appartient à la catégorie professionnelle. A l'heure actuelle, la priorité est accordée à l'amélioration continue des avantages des employés pour les rendre plus compétitifs sur le marché du travail et retenir le personnel compétent.

4.5 Intégration de la femme au développement

Les problèmes de genre ne se sont pas posés durant l'évaluation. Certes, la majorité des sous-projets emploie davantage d'hommes que de femmes, mais certains d'entre eux, par exemple une fabrique d'articles de voyage qui a reçu la visite de la mission d'évaluation rétrospective, emploient à peu près autant d'hommes que de femmes. Pour ce qui est de la ZDB, la situation s'est sensiblement améliorée durant l'année dernière puisque les femmes constituaient la moitié du personnel nouvellement recruté.

4.6 Performance en matière d'environnement

Les problèmes d'environnement n'ont été soulevés ni lors de l'évaluation ni dans le RAP. Ces problèmes ne se posent qu'au niveau des sous-projets et parmi ceux qui ont été visités, certains sont généralement respectueux de l'environnement ou ont pris des mesures adéquates de protection de la santé de leurs employés. Dans l'ensemble, la ligne de crédit n'a pas entraîné d'effets nuisibles à l'environnement.

4.7 Performance des consultants, des entrepreneurs, des fournisseurs et de l'emprunteur

L'exécution de la ligne de crédit ne nécessitait pas tellement l'intervention de consultants et d'entrepreneurs et il n'y a pas eu de difficultés avec les fournisseurs dès lors que les modalités de paiement étaient à leur convenance. L'emprunteur, la ZDB, a accompli une performance satisfaisante en effectuant les décaissements en temps voulu et en faisant en sorte, grâce à une évaluation et une supervision efficaces, que les sous-projets jouent leur rôle de manière satisfaisante et n'entravent pas la mise en œuvre du projet. La ZDB a également aidé les sous-projets qui nécessitaient une restructuration et un rééchelonnement de leurs dettes. Il y a lieu également de féliciter le Gouvernement zimbabwéen pour avoir facilité l'action de la ZDB et des sous-projets en prenant à son compte le risque de change de la ligne de crédit à un moment où la monnaie nationale se dépréciait rapidement en conséquence des mesures du PASE.

4.8 Performance du Groupe de la Banque

Le Groupe de la Banque a pris une part active et joué un rôle utile durant la formulation du projet. Par la suite, si l'on en croit le RAP (paragraphe 4.4.4), sa performance laissait à désirer, en particulier durant les étapes initiales du projet, et la performance satisfaisante de la ligne de crédit semble ne rien devoir au rôle joué par le Groupe de la Banque. Après la mission d'évaluation de mars 1989, la première mission de supervision a eu lieu en novembre 1992, plus de deux ans après l'entrée en vigueur du prêt et après l'achèvement des opérations de décaissement. La Banque ne s'est donc pas mise en situation de répondre rapidement aux difficultés opérationnelles apparues durant l'exécution. Bien qu'une autre mission de supervision et de suivi ait été entreprise durant les 15 mois suivants, le fait que le solde non décaissé n'a pas été annulé jusqu'à la fin 1994 laisse entendre que ces missions n'ont été ni minutieusement préparées ni efficaces.

5. DURABILITE DU PROJET

5.1 Il ressort des analyses précédentes que la ZDB et ses sous-projets sont incontestablement viables et les avantages induits par la ligne de crédit devraient persister même après le remboursement intégral du prêt. La performance satisfaisante du projet tient à la bonne qualité du travail préparatoire entrepris avant l'évaluation et au fait que les objectifs du projet concordent dans une large mesure avec les priorités et objectifs de développement du Zimbabwe.

5.2 Pour ce qui est des sous-projets, leur bonne performance est due à des facteurs durables tels que la dépendance vis-à-vis des ressources intérieures et la bonne tenue d'entreprises déjà établies. Certes ils ne bénéficient plus de la couverture du risque de change fournie par le Gouvernement zimbabwéen durant l'exécution de la ligne de crédit ; mais cette situation ne devrait pas avoir de grandes incidences négatives étant donné que la plupart des sous-projets ont déjà liquidé leurs prêts et que les dépréciations de la monnaie nationale ne revêtiront probablement plus dans l'avenir prévisible l'ampleur qu'elles ont eu durant la période de l'ajustement structurel.

5.3 Comme indiqué plus haut, la bonne performance de ses sous-projets, sa sélection minutieuse des projets et sa gestion financière efficace font de la ZDB une institution financière viable. Soucieuse de protéger sa position à l'intérieur d'un secteur financier de plus en plus concurrentiel, elle ne cesse de développer de nouveaux produits et de réaménager périodiquement son dispositif de gestion interne. Ce faisant, cependant, la ZDB semble s'écarter de plus en plus de son rôle d'instrument de développement à mesure qu'elle privilégie des services fournis de plus en plus par d'autres institutions financières, notamment les banques commerciales. Par exemple, elle a commencé tout dernièrement à se lancer dans le financement à court terme d'opérations commerciales. A l'avenir, sa différenciation d'avec d'autres établissements financiers comme institution de financement du développement restera incertaine à moins que des ressources concessionnelles appropriées lui soient fournies pour lui permettre de réorienter l'axe de ses interventions vers le financement de petites et moyennes entreprises naissantes et le développement d'un esprit d'entreprise.

6. NOTATION DES PERFORMANCES

6.1 Dans l'ensemble, la performance d'exécution et la performance de la Banque sont satisfaisantes comme les appendices 4 et 5 le montrent. Cela dit, la ZDB n'a pas utilisé les fonds du FAT conformément aux prévisions et, de son côté, la Banque n'a pas assuré comme il faut les missions de supervision durant l'exécution du projet ; qui plus est, les missions entreprises ont été inefficaces comme en témoigne leur incapacité à résoudre rapidement les problèmes opérationnels.

6.2 En considération de l'objectif primordial de la ligne de crédit, les résultats du projet (voir appendice 6) sont satisfaisants puisqu'ils ont permis au secteur industriel de survivre et de maintenir ses opérations. Le renforcement institutionnel de la ZDB et sa capacité à faire face aux nouveaux enjeux issus des mutations de l'économie et du secteur financier sont à l'origine de sa performance satisfaisante en tant qu'institution financière solide. Toutefois, sa faible contribution au développement des jeunes entreprises remet en cause son rôle d'instrument de développement.

7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Evaluation globale

La première ligne de crédit à la ZDB a enregistré dans l'ensemble des résultats très satisfaisants puisqu'elle a atteint l'objectif primordial consistant à mettre à la disposition d'entreprises en activité des devises dont le besoin se faisait sentir. Elle a eu un impact favorable sur l'économie nationale du Zimbabwe, en particulier grâce à ses retombées appréciables sur le secteur industriel. L'importance particulière accordée à la réhabilitation et à la modernisation des entreprises existantes concordait avec les priorités nationales immédiates du moment, bien qu'une telle concentration eût été inopportune de nos jours. Il importe de souligner que si l'on avait utilisé le don du FAT conformément aux prévisions, les jeunes entrepreneurs et les projets entièrement nouveaux auraient retenu davantage l'attention et auraient enregistré de meilleurs résultats.

7.2 Rétroaction et recommandations

Les leçons et recommandations découlant du présent RAPP corroborent celles du RAP. Les plus importantes sont comme suit :

Rétroaction (leçons):

- (i) Durant les périodes de changements rapides et fondamentaux de la politique gouvernementale, il importe de trouver les moyens de résoudre de manière satisfaisante les problèmes transitoires connexes, y compris le risque de change (paragraphe 3.6.2 ; 3.6.3 ; 4.2.5).
- (ii) Les buts et objectifs des projets doivent s'enraciner dans les priorités et objectifs nationaux identifiés en évitant soigneusement d'établir des liens de subordination entre objectifs indépendants. Cela facilite l'exécution des projets et améliore les résultats et la durabilité des projets (paragraphe 2.1.4 ; 2.4.1 ; 5.1).
- (iii) Un travail de préparation bien mené, comprenant une mission de pré-évaluation comme c'est le cas avec la ligne de crédit considérée, améliore les chances de réussite des projets (paragraphe 2.3.1). Le don du FAT n'a pas eu les résultats attendus à cause d'un travail de préparation insuffisant (paragraphe 3.1.2).

Recommandations:

- (iv) Il y a lieu d'entreprendre des missions de supervision durant le décaissement pour permettre d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes opérationnels imprévus (paragraphe 3.7.1).

- (v) Pour assurer le succès des sous-projets parrainés par de jeunes entrepreneurs, il faut s'assurer de l'utilisation appropriée des ressources du FAT avant ou pendant l'utilisation des fonds de la ligne de crédit affectée à cet effet. D'autres sous-projets ne doivent pas être affectés par de telles conditions comme c'était le cas dans le cadre de la ligne de crédit considérée (paragraphe 3.1.2).
- (vi) Les monnaies de décaissement doivent faire l'objet d'un accord durant les négociations des prêts pour éviter à l'avenir des retards dus à des désaccords sur les préférences monétaires entre la Banque et l'emprunteur (paragraphe 3.2.1).
- (vii) Le cas échéant, l'annulation d'une partie d'un prêt approuvé doit faire l'objet d'une décision rapide pour éviter à l'emprunteur d'encourir pendant longtemps des commissions d'engagement. Les problèmes susceptibles d'entraîner l'annulation doivent être identifiés très tôt et faire l'objet d'une décision (paragraphe 3.2.2).

7.3 Actions de suivi

7.3.1 En ce qui concerne le Gouvernement zimbabwéen et la ZDB, les actions de suivi recommandées sont comme suit :

- (i) La ZDB doit identifier et faire connaître les moyens qui lui permettraient d'apporter une contribution plus efficace au développement du pays ;
- (ii) Le Gouvernement zimbabwéen doit prendre une décision concernant le rôle futur que la ZDB devrait jouer dans le secteur financier ;

7.3.2 Les actions de suivi relevant de la Banque devraient comprendre ce qui suit :

- (i) La Banque doit veiller à ce que le solde du don FAT soit entièrement utilisé conformément aux objectifs visés ; au besoin, il faudra prolonger la date limite de son utilisation ;
- (ii) La Banque doit identifier les causes d'insuccès des missions de supervision en général et celles relatives au décaissement en particulier, et s'y attaquer résolument.

APPENDICE 1

ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET
PREMIERE LIGNE DE CREDIT
QUELQUES INDICATEURS ECONOMIQUES, 1991 - 1996

	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
Population totale (millions)	9,7	10,4	10,8	11,2	11,5	11,9
Revenu national						
PIB aux prix du marché (millions \$ EU)	6002	5625	5757	5970	6637	7433
Croissance du PIB réel (au coût des facteurs, %)	3,6	-6,8	4,2	5,3	-3,2	8,1
PIB par habitant (\$ EU)	616	540	534	535	576	624
Epargne nationale brute/PIB (%)	16,4	12,0	13,8	13,1	13,0	16,0
Investissement national brut/PIB (%)	25,5	27,0	19,2	18,4	18,5	18,2
Secteur extérieur						
Ratio du service de la dette (%)	23,5	30,0	30,0	25,0	19,7	18,1
Dette extérieure/PIB (%)	57,6	72,9	75,4	76,0	69,5	63,4
Réserves (mois d'importations)	2,1	2,0	4,1	3,3	4,2	3,8
Balance courante/PIB (%)	-9,1	-15,0	-5,4	-5,3	-5,5	-2,2
Balance globale/PIB (%)	-2,1	-2,3	3,1	4,5	3,2	0,3

Source: Banque de réserve du Zimbabwe

APPENDICE 2

ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET - PREMIERE LINE DE CREDIT A LA ZDB
MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE

PAYS : ZIMBABWE
 PROJET : PREMIERE LDC A LA ZDB
 DATE DU RAP : JUIN 1994
 DATE DU RAPP : AVRIL 1997
 EQUIPE DE L'EVALUATION : G. YIRGA-HALL et G. OKURUME

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
OBJECTIFS 1.1. Réaliser une croissance économique élevée et soutenue ;	1.1.1 contribution au PIB; 1.1.2 nouveaux emplois créés ; 1.1.3 un secteur industriel durable.	- Rapport d'évaluation ; - Rapports du Ministère de l'industrie et de la Banque de réserve du Zimbabwe ; - Rapports de la ZDB et des sous-projets.	- Pas de risque majeur envisagé <u>Remarques:</u> Cette hypothèse est valable puisque le risque de change a été pris en charge par le Gouvernement.
OBJECTIFS 2.1. Réhabiliter, moderniser et développer les entreprises existantes ; 2.2. Promouvoir le développement d'un esprit d'entreprise.	2.1.1 Tendance du portefeuille de la ZDB ; 2.1.2 Sous-projets financés ; 2.1.3 Montant de l'aide fournie aux jeunes entrepreneurs.	- Rapports de la ZDB ; - Missions de supervision ; - Mission du RAP.	- Environnement macro-économique favorable ; - Stabilité des prix à l'importation. <u>Remarque :</u> Cette situation a changé suite à la libéralisation de l'économie.
REALISATIONS 3.1. Mise en oeuvre des sous-projets ; 3.2. Aide aux jeunes entrepreneurs. <u>Remarque :</u> Cet élément n'a pas été réalisé comme prévu.	3.1.1 Taille, composition et tendance du portefeuille de la ZDB ; 3.1.2 Nombre de jeunes entrepreneurs aidés	- Rapports de la ZDB ; - Missions de supervision ; - Mission du RAP.	- Financement en monnaie locale disponible ; - Débouchés commerciaux efficaces.
APPORTS 4.1 Montant des devises mobilisées ; 4.2. Devises versées aux sous-projets ; 4.3. Aide fournie aux jeunes entrepreneurs. <u>Remarque :</u> Cette aide n'a pas été fournie comme prévu.	4.1.1 Financement BAD (millions d'UC) LDC : Evaluation : 10 Chiffre réel 7,9 Don FAT : Evaluation : 0,461 Chiffre réel : utilisation en cours.	- Rapports d'activité ; - Rapports financiers - Etats des décaissements	- Fournisseurs et entrepreneurs efficaces ; - Décaissement des fonds en temps voulu par la BAD et la ZDB. <u>Remarque :</u> On a signalé quelques retards de décaissement durant l'exécution.

ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET – PREMIERE LIGNE DE CREDIT
NOTATION DES PERFORMANCES

N°.	INDICATEURS	NOTE (de 1 à 4)	OBSERVATIONS
1.	Respect du calendrier d'exécution	2	Le don du FAT a été très tardivement utilisé et reste encore largement inutilisé.
2.	Respect du calendrier des dépenses	3	L'utilisation de la LDC n'a donné lieu à aucun dépassement de coût .
3.	Respect des conditions	3	Il a fallu abandonner la clause de mise en vigueur liée pour faciliter l'utilisation de la LDC.
4.	Caractère suffisant de la supervision et des rapports	3	Aucune difficulté n'a été signalée en ce qui concerne l'utilisation de la LDC, mais il y a lieu d'établir périodiquement des rapports relatifs à l'utilisation du don du FAT.
5.	Caractère satisfaisant des opérations	3	Quelques difficultés seulement avec les rares projets entièrement nouveaux.
	Evaluation globale de la performance d'exécution	2,80	Satisfaisante.

ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET - PREMIERE LIGNE DE CREDIT
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE

N°.	INDICATEURS	NOTE (1 à 4)	OBSERVATIONS
1.	Lors de l'identification	3	La Banque a pleinement participé à l'identification de la LDC ; la nécessité du don FAT semble avoir été perçue à une étape ultérieure.
2.	Lors de la préparation du projet	3	La Banque a pris une part active à la préparation de la LDC ; le mécanisme d'utilisation du don FAT semble n'avoir pas été bien préparé.
3.	Lors de l'évaluation	3	La justification du projet aurait dû reposer sur des bases plus rationnelles ; il ne fallait pas non plus établir de lien entre la LDC et le don FAT.
4.	Lors de la supervision	1	Il n'y a pas eu de mission durant le décaissement et les missions ultérieures ont été inefficaces.
	Evaluation globale de la performance de la Banque	2,50	Satisfaisante.

**ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET - PREMIERE LIGNE DE CREDIT
RESULTATS DU PROJET**

N.	INDICATEURS	NOTE (1 à 4)	OBSERVATIONS
1.	Pertinence et réalisation des objectifs	3,33	L'objectif primordial de mise à la disposition des entreprises en activité des devises a été atteint ; par contre l'objectif du don FAT n'a pas été atteint.
i.	Politique macro-économique	4	Favorable au secteur industriel et durable.
ii.	Politique sectorielle	4	Entièrement conforme aux objectifs nationaux en matière de développement.
iii.	Aspect financier	3	Des provisions suffisantes ont été faites.
iv.	Lutte contre la pauvreté, volet social et promotion de la femme	3	La ligne de crédit a contribué à sauver plusieurs emplois.
v.	Aspects environnementaux	3	Les problèmes d'environnement étaient subsidiaires.
vi.	Développement du secteur privé	3	Contribution positive, mais l'aide prévue aux jeunes entrepreneurs ne s'est pas entièrement matérialisée.
2.	Renforcement institutionnel	3,67	La ZDB est une institution bien organisée et efficace.
i.	Cadre institutionnel	4	Bien établi et solide.
ii.	Aspect financier et SIG	4	Efficace pour l'essentiel de ses besoins actuels.
iii.	Effectif et formation	3	Personnel qualifié maintenu grâce à la formation .
3.	Durabilité	2,88	Elle est assurée en raison de la capacité de la ZDB à entrer en concurrence avec les autres institutions financières ; toutefois, il y a lieu d'augmenter le financement concessionnel pour lui permettre de jouer un rôle efficace dans le développement.
i.	Engagement continu de l'emprunteur	3	La ZDB entend continuer à fournir ses services au public, mais elle doit s'impliquer davantage dans le processus de développement.
ii.	Contexte de l'action des pouvoirs publics	3	A continué d'être favorable et stable pour les entreprises établies ; mais il y a lieu de créer un environnement approprié pour les entreprises naissantes.
iii.	Cadre institutionnel	3	Durable étant donné qu'il a émergé en réponse à l'environnement du marché financier ; mais sa durabilité en tant que banque de développement restera incertaine tant qu'on ne l'aidera pas en lui fournissant des financements concessionnels et par d'autres moyens.
iv.	Viabilité technique et dotation en personnel	4	Durable étant donné qu'une formation appropriée et des mesures d'encouragement sont fournies.

APPENDICE 3

Page 4 de 4

v.	Viabilité financière	4	Durable étant donné qu'elle est capable de soutenir la concurrence à l'intérieur du marché financier.
vi.	Viabilité économique	3	Il y a lieu de déployer davantage d'efforts pour jouer un rôle plus dynamique en matière de développement et pour aider les jeunes entreprises.
vii.	Viabilité environnementale	3	Durable étant donné qu'une prise de conscience existe.
Viii.	Disponibilité de fonds de roulement, de devises	3	Durable étant donné que la ZDB déploie des efforts remarquables en matière de mobilisation de ressources et de recouvrement de la dette. Mais il faut déployer davantage d'efforts pour mobiliser des ressources concessionnelles afin d'aider les jeunes entreprises.
4.	Taux de rentabilité économique interne	1	On n'a pas calculé de taux de rentabilité lors de l'évaluation et à l'occasion du RAP et il n'a pas été possible d'en déterminer aux fins du présent RAP par manque de données historiques relatives aux sous-projets.
	Evaluation globale des résultats	2,75	Satisfaisante

ZIMBABWE : RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE DE PROJET - PREMIERE LIGNE DE CREDIT
MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET DES ACTIONS DE SUIVI

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	ORGANISMES RESPONSABLES
Formulation et justification du projet 1. La justification du projet a établi un lien entre des objectifs indépendants.	1.1 Il y a lieu de formuler correctement la justification des projets pour éviter l'incompatibilité entre les objectifs et conditionnalités .	1.1.1 S'assurer à l'avenir que les LDC sont bien formulées pour traiter des priorités..	BAD (départements opérationnels)
Exécution du projet 2. On a signalé des retards de décaissement et de remboursement ainsi qu'un manque de supervision efficace.	2.1 Il y a lieu d'envoyer des missions de supervision et de résoudre efficacement les problèmes qui se posent durant l'exécution des projets.	2.1.1 S'assurer que les missions de supervision sont entreprises et que les problèmes reçoivent les solutions qu'il faut en temps voulu. 2.1.2 Déterminer les causes d'insuccès des missions de supervision durant la prochaine étude relative à l'examen des processus de supervision.	BAD (départements opérationnels) BAD (OPEV)
Respect des conditions et clauses du prêt 3. Il a fallu réviser les conditionnalités pour permettre l'utilisation distincte de la LDC et du don FAT.	3.1 Les conditionnalités doivent être pertinentes et réalisables.	3.1.1 S'assurer que les futures LDC sont assorties de conditions pertinentes et réalisables.	BAD (départements opérationnels)

<p>Evaluation de performance et résultats du projet</p> <p>4. (a) La performance et les résultats ont été très satisfaisants étant donné que la LDC a atteint l'objectif principal</p> <p>La création par le GZ d'un environnement favorable pour la ZDB et les sous-projets, notamment en prenant en charge les risques de change de la LDC doit servir d'exemple. Il en est de même des rapports étroits noués entre la ZDB et les sous-projets.</p> <p>(b). Le don FAT a été lié à la LDC sans préparation appropriée et sans mécanisme d'utilisation</p>	<p>4.1 (a) Il y a lieu d'élaborer une formule appropriée de partage des risques pour protéger les promoteurs en période de changements fondamentaux d'orientation imposés par le Gouvernement..</p> <p>(b). Il y a lieu d'entreprendre un travail de préparation suffisant avant d'inclure un don FAT destiné au développement des entreprises ou au renforcement institutionnel.</p>	<p>4.1.1 (a1) Il faut continuer à s'assurer qu'une aide suffisante est fournie aux sous-projets pour leur permettre de faire face aux effets transitoires des changements fondamentaux de politique gouvernementale.</p> <p>(a2) Veiller à ce que les futures études d'impact des LDC formulent des solutions appropriées relatives aux risques résultant des changements fondamentaux d'orientation de l'action des pouvoirs publics.</p> <p>(b1) S'assurer que le don FAT est utilisé aux fins visées ..</p> <p>(b2) S'assurer qu'une telle aide future est bien préparée.</p>	<p>GZ et ZDB</p> <p>BAD (OPEV)</p> <p>BAD (départements opérationnels)</p> <p>BAD (départements opérationnels).</p>
<p>Durabilité</p> <p>5. La ZDB est devenue suffisamment compétitive pour maintenir ses opérations sur des marchés financiers concurrentiels existants. Toutefois, son aide aux jeunes entreprises est plutôt compromise en raison de la cherté d'une telle aide. La durabilité de son rôle d'instrument de développement reste incertaine.</p>	<p>5.1 Il faut aider la ZDB en lui fournissant des ressources concessionnelles et des facilités appropriées pour lui permettre de s'occuper efficacement des petites et moyennes entreprises et des jeunes entrepreneurs.</p>	<p>5.1.1 Il faut identifier et fournir à la ZDB les moyens nécessaires pour lui permettre de jouer un rôle plus dynamique en matière de développement.</p>	<p>GZ, ZDB, BAD</p>