

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



MOZAMBIQUE

PROJET DE TELECOMMUNICATIONS II

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

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

12 septembre 1997

EOUIVALENCES, SIGLES ET ABREVIATIONS**EOUIVALENCES MONETAIRES**

Unité monétaire : le Metic (MZM)

Evaluation (sept 1983)	1 UC =	44,4 MZM	= 1,07867 USD
RAP (mai 1996)	1 UC =	14.998,7 MZM	= 1,45006 USD
RAPP. (juin 1997)	1 UC =	15.852,4 MZM	= 1.38814 USD

POIDS ET MESURES

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

EXERCICE BUDGETAIRE

1er janvier au 31 décembre

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	:	Banque africaine de développement
BADEA	:	Banque arabe pour le développement économique de l'Afrique
CFD	:	Caisse française de développement
FAD	:	Fonds africain de développement
LD	:	Ligne Directe
MUC	:	Million d'unités de compte
TDM	:	Telecommunications de Mozambique
TRE	:	Taux de rentabilité Economique
TRF	:	Taux de rentabilité financière
UC	:	Unité de compte
USD	:	Dollar des Etats Unis
UIT	:	Union internationale des t&communications

TABLE DES MATIERES

Equivalences et abréviations	(i)
Preface	(ii)
Table des matières	(iii)
Données de base du projet	(v)
Chapitre I. Resume de l'évaluation	1
Chapitre II. Contexte	6
1. Contexte economique national	6
2. Historique des operations	8
3. F o r m u l a t i o n	8
4. Bien fondé du projet	8
5. Objectifs et portée à l'évaluation	8
6. Dispositions financières	9
7. Méthodologie et approche de l' évaluation	9
Chapitre III. Réalisations du projet	10
1. Mise en vigueur du prêt	10
2. Modifications du projet	10
3. Calendrier d'exécution	10
4. Communications de rapports	11
5. Acquisition des biens et services	11
6. Coûts du projet	11
7. Décaissements et sources de financement	11
8. Application des conditions et dispositions de l'accord de prêt	12
Chapitre N. Evaluation de la performance	12
1. Performances à l'exploitation	12
2. Performance financière	15
3. Performance economique	18
4. Performance institutionnelle et sociale	19
5. Impact sur la population feminine et sur l' environnement	20
6. Performances des consultants, entrepreneurs, fournisseurs et emprunteur	20
7. Performance du Groupe de la Banque	20
Chapitre V Durabilité du projet	21

DONNEES DE BASE DU PROGRAMME**Données préliminaires**

1.	Pays	Mozambique
2.	Projet	Télécommunications II
3.	Numéro du prêt	BAD: CS/MZQ/TL/84/008 FSN: CS/MZQ/TL/84/009
4.	Emprunteur	Gouvernement mozambicain
5.	Bénéficiaire	Telecomunicaçoes de Mozambique (TDM)
6.	Organe d'exécution :	Telecomunicaçoes de Mozambique (TDM) Rua da Sé caixa postal 25, Maputo Télex 6-509 Téléphone : 258 -1- 43 19 43 Télécopie : 258 -1- 43 19 44

A - Données de base du prêt

	<u>LIBELLE</u>	<u>PREVU</u>		<u>REEL</u>	
		<u>BAD</u>	<u>FSN</u>	<u>BAD</u>	<u>FSN</u>
1.	Requite de financement	so	so	Mai 1981	Mai 1981
2.	Montant (MUC)	25,90	4.99	25,90	4,99
3.	Taux d'intérêt (%)	9.50	4.00	9.50	4.00
4.	Commission d'engagement (%)	1,00	0,75	1,00	0,75
5.	Délai de remboursement (ans)	15	15	15	1s
6.	Différé d'amortissement (ans)	5	5	5	5
7.	Négociation du prêt	ND	ND	11/83	11/83
8.	Approbation du prêt	12/1983	12/83	8/2/84	8/2/84
9.	Signature du prêt	ND	ND	6/6/84	6/6/84
10.	Date d'entrée en vigueur	ND	ND	28/12/84	12/3/85

B - Données du projet

	<u>LIBELLE</u>	<u>PREVU</u>			<u>REEL</u>		
		<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>	<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>
1.	<u>Coût total</u>						
	en millions d'UC équivalents :	33.68			28,75		
	en Méticals	1.495 M° MZM			45.866 M° MZM		
2.	Plan de financement (MUC) :	<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>	<u>Dev.</u>	<u>M.L.</u>	<u>Total</u>
	- BAD	25.90	-	25.90	21,35	-	21.35
	- FSN	4,99	-	4,99	3,90	-	3.90
	- <u>Gouvernement</u>	-	2,79	2,79	-	3,50	3,50
	- Total	30,89	2,79	33,68	25.25	3, S 0	28,75
3.	Preparation du projet			ND			Mai 1982
4.	Evaluation du projet			ND			10/1984
3.	Date limite du premier décaissement		BAD:	31/12/85	FSN:		21/4/85
4.	Date effective du ,, ,,			6/6/84			22/5/85
5.	Date limite du dernier décaissement			31/12/97			30/4/94
6.	Date effective du ,, ,,			31/1/95			8/12/92
7.	Date réelle de démarrage des travaux :						30/6/85
8.	Date réelle d'achèvement des travaux : pour la portée initiale du projet						15/7/89

E - Décaissements (en millions d'UC)

	<u>BAD</u>	<u>FSN</u>
1. Montant décaissé	21,35	3,90
2. Non décaissé	4,55	1,09
3. Montant annulé	1,12	0
4. Montant réaffecté	3,43	1,09
5. Remboursé	14,27	2,23

6. Décaissements annuels réels (en MUC équivalents)

	<u>Prévus</u>			<u>Réels</u>		
	<u>BAD</u>	<u>FSN</u>	<u>Gvt</u>	<u>BAD</u>	<u>FSN</u>	<u>Gvt</u>
1984	5,328	0,885	0,496	0	0	0
1985	4,550	1,659	0,692	1,605	0,500	0,260
1986	7,200	1,100	0,600	2,307	0,256	0,380
1987	5,100	1,350	0,600	2,175	1,281	0,360
1988	3,720	-	0,400	3,455	0,122	0,560
1989				2,022	0,381	0,330
1990				1,475	0,742	0,240
1991				3,103	0,443	0,510
1992				3,489	0,167	0,570
1993				1,487	-	0,290
1994				0,076	-	-
1995				0,158	-	-
Total	<u>25,898</u>	<u>4,994</u>	<u>2,788</u>	21,354	3,901	3,500

F - Principales entreprises et travaux exécutés

Voir RAP, page (iii) à (v)

G - Autres projets financés par le Groupe de la Banque dans le secteur des T&communications.

	<u>Nom du projet</u>	<u>Année</u> <u>d'approbation</u>	<u>Montant prêt</u> <u>(en MUC)</u>	<u>Etat</u> <u>d'achèvement</u>	<u>Dates</u> <u>prévues</u>	
					<u>Achèvement</u>	<u>RAPP</u>
1.	T&communications I	1978	1,900	achevé	ND	ND
2.	Telecommunications II	1984	30,890	achevé	1994	1997
2'	Télécommunications II utilisation reliquat	1995	4,118	en cours	1998	1999
3.	Appui institutionnel à TDM	1991	1,796	en cours	1997	1999
4.	Etude sur le réseau de telecommunication	1993	0,645	achevée	1995	1999

I. RESUME DE L'EVALUATION

1. Objectifs et portée

1.1 Le présent rapport d'audit de performances de projet (RAPP) porte sur le projet **Télécommunications II du Mozambique**, pour lequel le Groupe de la Banque a octroyé en 1984, un prêt FSN de 4,99 MUC pour le financement du volet **réhabilitation du système troposphérique**, et un prêt BAD de 25,9 MUC pour le financement du volet **développement du réseau de Beira**.

1.2 L'objectif sectoriel du projet est l'**extension** de la couverture du pays en services de base de **télécommunications**, pour un **accès** plus large des populations et l'**amélioration** de la **qualité** de ces services; ses objectifs **spécifiques** sont l'**amélioration** de la **qualité** de transmission à longue distance et la fourniture de services **téléphoniques suffisants** et de **qualité** autour de et dans Beira. Le projet s'intègre dans la **première** phase du Programme **décennal de développement 1983-1992 (PDD)**, phase dont le **coût** était estimé à 159.6 millions d'UC. Il fait par ailleurs partie d'un ensemble d'actions **interdépendantes financées** par la Banque et dont le **demier projet sera achevé** en 1998.

1.3 Les réalisations attendues du projet sont la **réhabilitation** du système troposphérique, l'installation, à Beira, de 11.800 nouvelles lignes **numériques d'abonnés**, 100 voies interurbaines et 120 lignes internationales et dans les zones de centraux un total de 50.000 paires-km de **câbles**. Les services de base de t&c communications sont, au Mozambique, **sous le monopole** de la TDM (**Télécommunications de Moçambique**), entreprise publique, **bénéficiaire** des prêts et **agence d'exécution** du projet, assistée, pour la supervision des travaux, par le bureau de Consultants SWEDTEL, financé par l'assistance technique **suédoise**. Le **coût** total du projet, hors taxes et douanes, était estimé à 33,68 MUC et la Banque finançait 92% de ce montant soit 100% des **dépenses** en devises; le gouvernement mozambicain finançait l'ensemble des **coûts** locaux soit 2,79 MUC. La **durée** d'exécution prévue pour le projet est de 4 ans (**Juillet 85 à juillet 89**) et un taux de **rentabilité financière** de 16,55% est attendu du projet.

2. Performance de l'exécution

2.1 Les conditions de mise en vigueur des prêts ont été réalisées dans les neuf mois suivant la signature des accords de prêts; les trois autres conditions l'ont été au fur et à mesure de la mise en place du projet. Les rapports trimestriels d'activité, les états annuels financiers ont été régulièrement transmis à la Banque. Le rapport d'achèvement du projet ainsi que les comptes audités du projet ont été transmis à la Banque.

2.2 Le projet, selon sa définition première, a connu un retard global de 23 mois dans sa mise en oeuvre, retard dû à la lenteur dans le processus d'acquisition des biens et aux modifications successives apportées au projet, consécutives à l'instabilité politique. La **réhabilitation** du système troposphérique pour les liaisons de longue distance de Beira, Quelimane et Tete, fut réalisée avec un retard de 2 ans; la liaison Maputo-Beira fut remplacée par une liaison satellite financée par d'autres bailleurs de fonds. La réalisation des Equipements sous le volet "développement" a connu un retard de 9 mois.

satisfaisantes et le taux de numérisation des **systèmes** de transmission et de commutation qui **était nul** en 1984, est passé à respectivement 85 et 72%. La **qualité** du service de la TDM **s'améliore**, ainsi de 1993 à 1995 le taux de **pannes** est passé de 86 à 54 pour 100 lignes et le pourcentage de **pannes réparées** en 72 heures de 65 à 73. L'impact réel de l'**amélioration** de la **qualité** de service est dans l'accroissement du **trafic** des communications qui est de 25 à 30% par an en moyenne depuis 1989, sur **lequel** 10% seulement seraient **conséquents** aux **nouveaux** branchements.

4.4 Les **résultats** financiers de la TDM sont marqués par le contexte de forte dévaluation du **Métical** et les pertes de change importantes subies par l'entreprise au titre de la dette **extérieure** qui lui a **été rétrocédée** (risque de change y compris) et au titre des **échanges** qu'elle entretient **avec l'extérieur**. Depuis 1993 ses **résultats s'améliorent régulièrement** avec notamment une amélioration continue de sa marge brute. **Le résultat** net de l'entreprise, hors pertes de change, s'est graduellement **amélioré**, mais l'imputation de ces pertes fait **basculer** le profit net en pertes en 1993 et **marginalise** ceux de 1994 et 1995. La **rentabilité** des **équipements** du **projet** est insuffisante (**6,8%**), bien **inférieure** aux prévisions de l'évaluation (**16,5%**) et serait **conséquente** aux faibles taux d'utilisation des **équipements** soit par obsolescence soit par stagnation de la demande.

4.5 Ces contreperformances sont **conséquentes** au contexte d'**instabilité politique** de l'**époque** et au **caractère** d'urgence qu'en a **revêtu le projet** pour le volet "réhabilitation". Les **risques** du **projet**, bien qu'identifiés dans le **rapport d'évaluation**, n'ont pas **été** correctement **mesurés** et **intégrés** pour la définition et le dimensionnement des **équipements** du **projet** et ce bien évidemment au détriment de la **rentabilité** des investissements, de l'endettement du pays et de l'**équilibre** financier de l'entreprise.

4.6 Il n'existe pas de politique tarifaire à proprement **parler**, mais des lignes directrices et des **principes** de **réajustement** tarifaire. Les **tarifs** des services de base de télécommunication sont **régulièrement ajustés** sur la base des **différentiels** de change et de l'**inflation**, mais ils ne **reflètent** ni les **coûts** réels, ni la politique de développement du **marché**. Une étude tarifaire exhaustive qui prenne en **compte les coûts** réels et les contraintes du **marché** national et international; s'impose.

5. Durabilité

5.1 La **durabilité** du **projet** est quasiment **assurée** sur le plan **institutionnel** et sur le plan technologique pour les **équipements** de **réseaux**; elle est cependant encore **aléatoire** sur le plan financier puisque la **viabilité financière** de l'entreprise, au vu des **résultats actuels**, n'est pas **établie** à long terme.

5.2 Sur le plan technique, les bonnes performances du **projet** sont **contrebalancées** par l'obsolescence de l'**équipement** de transmission **réhabilité** par le **projet**, qui ne fut pleinement **utilisé** que pendant 4 à 5 ans et par la **sous** utilisation des **équipements** de commutation **faute** de **développement** du **marché**. Si elle persiste, le risque de cannibalisation des **équipements** en pièces de **rechange** va se développer, et le **réseau concerné nécessitera** des investissements importants pour sa réhabilitation et son développement. Cette **sous-utilisation** des **réseaux** a un impact **négatif** sur les revenus de la TDM et **constitue** l'un des facteurs de risque financier pour la **durabilité** des effets du **projet**.

9.1 **A l'Emprunteur** de:

- (a) **poursuivre** ses efforts de restructuration et de **renforcement** de sa **capacité** institutionnelle, qui devraient prendre **le pas sur** la phase d'investissements intensifs, pour **équilibrer** sa gestion, mettre en place et **stabiliser le cadre institutionnel** garant du **succès d'un développement durable** (para. IV.2.1.3 et V. 3);
- (b) **procéder à une étude** tarifaire **sur** la base d'une **comptabilité** analytique **fiable**, d'une **étude de marché** exhaustive **détaillée** et des tendances actuelles du **marché** et de la concurrence internationale (**diversité** de services, **tarifs à la baisse**), **afin** (i) de **définir** une politique tarifaire **cohérente avec** la politique **commerciale** et **financière** et (ii) de mettre en place les **systèmes** de tarification, de facturation et de recouvrement **adéquats** (para. IV.2.4.1 et 2.5);
- (c) rechercher les **moyens d'élargir** la base de ses recettes **sur le marché** des particuliers en permettant leur **accès** aux services de base **à travers** la multiplication, la **sous-traitance** des sites de communication collectifs ou communautaires (points **téléphone**, fax), (para. IV.1.8 et 2.2.3);
- (d) mettre en place un **mécanisme** ou prendre des **mesures** ponctuelles pour lever l'**hypothèque** du risque de change (para. IV.1.5 et 2.2.2), tel que **celle** de: (i) disposer d'un **compte** en devises (**principe acquis**) et de **réviser** la part des **revenus** en devises retenus par la TDM pour lui permettre de couvrir ses **achats** en devises ainsi que le service de tout ou **partie** de la dette **extérieure** qui lui a **été rétrocédée**; (ii) consolider les réserves de **réévaluation** en capital.

9.2 **A la Banque** les **recommandations** se concentrent autour de la politique d'intervention **d'urgence** et de **réhabilitation**, ainsi que **sur** la **nécessité** de proposer des **mesures** ou des actions pour limiter les risques et les **défaillances** de gestion **identifiés à l'évaluation**. Il s'agit de:

- (a) revoir la politique de la Banque en **matière** d'intervention d'urgence ainsi que les **règles** et procédures y **afférentes** (**éligibilité**, types et **étendue** des travaux, modification de la liste et acquisition des biens et services, **décaissements**, sources de financement. .), **afin** de **répondre à la nécessité** de maintenir une **activité** économique vitale, minimum, **dans les délais les plus courts** en attendant la reconstruction ou la **réhabilitation** des **systèmes** productifs **endommagés** (para. IV. 1.3 et 1.4);
- (b) **définir** la politique de la Banque en **matière** de **réhabilitation** et les directives d'évaluation de **tels projets** qui doivent **insister sur le caractère** de **continuité** et de **durabilité à long terme** avec l'évaluation de **tous les facteurs** y relatifs (**technologie**, **viabilité financière**, **institutionnelle** ..) au **même** titre que pour les **projets** nouveaux (para. V.2);
- (c) **veiller à** la coordination des actions et à l'**échange** d'informations entre les cofinanciers de **projets** d'un **même** programme sectoriel. **Le dialogue avec** les autres **bailleurs de fonds** **doit être continu**, **systématique** et les dispositions **spécifiques** pour cette coordination seront **définis à l'évaluation** (para. 111.2);

et la correction des **déséquilibres intérieurs et extérieurs**. Les différents taux de change ont été unifiés en avril 1992 et sont **désormais régis par le marché**, le **système bancaire s'est ouvert** au secteur **privé** et de **nouvelles banques** ont vu le jour dès 1993, la **réforme** et la **privatisation** des entreprises publiques ont **beaucoup progressé** avec la **cession directe** ou en **credit-bail** de 600 entreprises publiques.

1.4 Plus récemment, le PIB qui s'était contracté de 30% entre 1982 et 1985, a **progressé** de **6,7%** par an sur la **période** 1987-1995. Le taux de croissance économique a été, en termes réels, de **19,3%** en 1993, **5,4%** en 1994 puis 3% en 1995. Le **deficit budgétaire** (hors dons) qui avait été réduit à **22,3%** du PIB en 1993 est **remonté à 29,5%** du fait des **dépenses consacrées** à la consolidation du processus de paix et le **deficit** de la balance de paiement a **diminué** de 23.8% du PIB (1991) à **9,3%** en 1995. Le **taux de croissance moyen annuel de l'inflation** est passé de **26,4%** entre 1980 et 1985 à **73%** entre 1985 et 1990, puis **régresse** entre 1990 et 1995 à **47,6%**. Pour 1996, les indicateurs de l'économie sont **très positifs** puisque le **taux de croissance économique** a été de **6,4%** et le **taux d'inflation** s'est **stabilisé** à 17% alors qu'il était de 70% en **décembre** 1994.

1.5 Le secteur des télécommunications est **sous l'autorité** du **Ministère** des transports et des communications (MTC), et la TDM, qui a le **monopole** des services publics de **télécommunications**, **exploite**, entretient et **développe** les services publics nationaux et internationaux de télécommunications. La TDM qui à partir de 1981 (séparation des services postaux de ceux des télécommunications) était une structure **para-étatique** du MTC, a **évolué** jusqu'au **statut actuel** d'entreprise publique, **dotée** d'une autonomie administrative, juridique, et **financière**. La **loi 22/92 définit** les politiques et stratégies sectorielles ainsi que le cadre pour l'**établissement**, la gestion et l'**exploitation** des infrastructures et services de télécommunications. La Commission de coordination des **télécommunications** (CCT), organe consultatif, **coordonne** ce **développement**. L'**Institut national des communications de Mozambique** **créé** en 1992, est l'organe de **règlementation** du secteur.

1.6 En **vue** d'orienter le **développement** et la croissance du secteur, le gouvernement avait **adopté**, en avril 1983, un plan national **décennal** de développement des télécommunications (1983-1992) ou PDD. Ce plan, dont le montant **prévisionnel** des investissements avait été **évalué** à environ 380 millions d'UC, est **orienté vers** (i) l'**accès universel** aux services de base de télécommunications, (ii) la **haute qualité** de services en termes de **d'offre**, de **fiabilité** et de **variétés**, (iii) l'**accessibilité** des services de base à **tous les utilisateurs**, quel que soit leur niveau de **revenus**, y compris les plus bas **revenus** des populations **rurales**, (iv) la **viabilité financière** des opérations du secteur via une **tarification appropriée** assurant la **couverture** des charges et une marge d'**autofinancement** du développement durable du secteur. En 1989, il lui est **associé** un **Plan opérationnel** de gestion (POG) destiné à **renforcer la capacité** institutionnelle de la TDM.

1.7 La TDM est **chargée** de la mise en place de tout le programme et notamment de sa première phase dans laquelle **s'intègre** le présent **projet** financé par le Groupe de la Banque. Le **projet couvre** le nord du pays (**Quélimane, Tete**) pour la **rehabilitation** du **réseau** de transmission, et la région de Beira (centre-est) pour le **développement**.

orientations **données** dans ce plan, et qui **étaient**: (i) l'**accès universel** aux services de base de t&communications; (ii) des services de haute **qualité**, **conomiquement accessibles** et **financièrement viables**.

4.2 La politique de la Banque en la **matière était marquée** par la place **prédominante réservée** au **développement** des Entreprises du secteur public (**ESP**) tout en insistant **sur la nécessité** pour **elles d'être** rentables et autonomes, **sur le plan opérationnel**, pour contribuer à la croissance **économique**. Ce **projet, promu** par la TDM, structure **para-étatique**, **répondait** bien au **critère de rentabilité** avec son taux de **16,5%** de **rentabilité financière** calculé à l'**évaluation**. Le **critère d'autonomie** qui **n'était pas rempli**, a fait l'objet d'une condition spécifique dans l'**accord de prêt**.

5. Obiectifs et portée à l'évaluation

5.1 Le **projet contribue** à la diversification et à l'**amélioration** de la **qualité** des services du **réseau de télécommunications** tant à l'**intérieur** qu'avec l'**extérieur** du pays. Les **objectifs spécifiques** du **projet** sont, via le volet "**r&ovation du système troposphérique**", l'**amélioration** du **système de transmission à longue** distance et via le volet "**développement**", la fourniture d'une **gamme de services diversifiée** et de **qualité** autour de et **dans** Beira.

5.2 L'**Approche** du Cadre **Logique** (ACL) n'**existait pas** à l'**évaluation** du **projet**, aussi les **objectifs formulés** à l'**évaluation** **manquent-ils** de **précision** et ne comportent pas d'**indicateurs quantifiables** permettant de **mesurer leur** taux de **réalisation**. Le **RAP a reconstitué**, à posteriori, la **matrice du projet** mais les **lacunes** persistent et l'**analyse** des performances du **projet** en a été amoindrie. La **matrice rétrospective** du RAPP qui figure en annexe 2 **complète** celle établie dans le **RAP**.

5.3 Les **réalisations** techniques attendues du **projet** sont la **renovation** des divers **équipements** du **système troposphérique**, l'**installation**, à Beira, de 11.800 nouvelles **lignes numériques d'abonnés**, 100 **voies interurbaines** et 120 **lignes intemationales** et un total de 50.000 paires km de **câbles** pour la **rénovation** des **réseaux locaux**. Le **projet** a cependant subi **quelques modifications** en **cours d'exécution** et ce pour **répondre** aux **impératifs de sécurité** dans certaines zones **géographiques** du **projet** et à une **actualisation** de la demande. Un **taux de rentabilité financière** de **16,55%** est attendu du **projet**.

6. Disoositions financières

La Banque finance les **dépenses** en devises du **projet** soit **30,9 MUC** (**91,7%** du **coût** du **projet**) et le **Gouvernement** et la TDM financent toutes les **dépenses** du **projet** en **monnaie locale** soit l'**équivalent** de **2,79 MUC** **représentant** **8,3%** du **coiit total** du **projet évalué**.

7. Méthodologie et approche de l'évaluation

7.1 L'**évaluation** du rapport d'**achèvement** du **projet Télécommunications 11** a conclu à sa **bonne qualité** et à sa **conformité** au format **préconisé** par les directives d'**élaboration** des rapports d'**achèvement** du **manuel des Opérations**. Le **contexte** du **projet** ainsi que les **contraintes** extemes et intemes au **développement** du **secteur y** sont bien analysés et les performances institutionnelles bien **développées**. Cependant les performances **opérationnelles**

3.2 Le volet "développement" a connu un retard au démarrage des travaux de 3 mois environ et un retard global dans leur exécution de 10 mois sur le projet dans sa configuration initiale. L'exécution des travaux sur le volet "réhabilitation" est celle qui a le plus souffert de l'instabilité politique du pays et a enregistré 18 mois de retard au démarrage et 24 mois sur l'ensemble des travaux. Ce retard, qui remettait en cause le caractère d'urgence de l'opération, n'a pas été mis à profit pour remettre en cause la pertinence du projet, sa conception et celle du choix technologique.

4. Communication des rapports

La TDM a régulièrement fourni les rapports d'activité trimestriels, dont la qualité est jugée satisfaisante, ainsi que le rapport d'achèvement du projet. L'envoi des états financiers certifiés de l'entreprise n'est régulier que depuis 1993, avec la transformation effective de la TDM en entreprise publique autonome. L'audit des comptes du projet a été transmis à la Banque à la suite de la relance faite par la mission du RAP et à la faveur de la mission de RAPP.

5. Acquisition des biens et services

Les dispositions relatives à l'acquisition des biens et services prévues à l'haluation, ont été généralement suivies. Elles sont bien décrites au paragraphe 4.5 du RAP.

6. Coûts du projet

Le coût total du projet s'est élevé à 28,75 MUC dont 25.25 MUC en devises soit une économie du projet initial de l'ordre de 15%. Ces économies sont le résultat (i) d'une surestimation, à l'haluation, du coût des équipements, (ii) du non recours aux provisions pour imprévus mais également, (iii) de la réalisation de certaines installations par récupération d'équipements déclassés. Ces différents gains de coûts et leur utilisation sont bien décrits dans le RAP en 4.6.1 et 4.6.5.

7. Décaissements et sources de financement

7.1 La formule de décaissement retenue pour les dépenses effectuées au titre du volet "réhabilitation" et de certains biens supplémentaires l'a été sur la base du fonds de roulement alors que le paiement direct ou par lettre de crédit ont été retenus pour le volet "développement". La période de décaissement a démarré avec environ un an de retard et s'est étalée sur 10 ans au lieu des 5 prévus initialement, du fait des divers retards enregistrés sur le projet. Quelques erreurs de décaissement, rectifiées par la suite, ont été enregistrées au niveau de la Banque. Le RAP en ces paragraphes 4.6.3 et 4.6.4 a bien développé cette partie.

7.2 Les dépenses en devises du volet "développement" du projet Telecommunications II est financé par le prêt BAD et celles du volet "réhabilitation" par le prêt FSN. Le groupe de la BAD a ainsi financé 87,8% des coûts du projet contre 91,7% prévus à l'évaluation. La contribution réelle du gouvernement a été de 3,5 MUC pour financer les coûts locaux, soit 12,2 % du projet contre 8,3% prévus à l'évaluation. Le RAP a bien détaillé cela aux paragraphes 4.6.1 et 4.6.2.

liaisons satellites entre Beira-Tete et Beira-Quelimane, dont le financement est en **négociation** avec la CFD.

1.4 **Le caractère** d'urgence qu'a rev&u la rehabilitation du **système troposphérique** ,a été **justifié** par son utilisation transitoire avant la mise en service du nouveau système de transmission. **Le retard pris dans le démarrage** (18 mois) de **l'exécution** de ce volet du projet, n'a pas été mis à profit pour la remise en cause de la pertinence de la conception du projet et celle du **choix** technologique.

1.5 La réalisation des équipements sous le volet "développement" a connu quelques **problèmes de qualité de prestations** de certains fournisseurs, **problèmes corrigés** par la suite. Quelques **difficultés dans** l'exploitation des installations de Beira sont **signalées**, qui sont **inhérentes** aux dysfonctionnements entre les capacités **élevées** de **jonctions** et celle du **réseau local**. **Globalement, sur l'ensemble** de la region de Beira et de Quelimane, **où se sont concentrées** les réalisations du volet "dveloppement" du projet, les installations **fonctionnent de façon satisfaisante** mais sont **sous-utilisés** du fait de la stagnation de la demande; la **capacité du réseau s'est** accrue de 250% environ **alors** que celle des **abonnés** atteint à peine 50%.

1.6 Le taux d'utilisation des capacités de Beira est **très faible (34,8%)** et la croissance de la demande, depuis 1989, est loin de **refléter les** previsions faites à **l'évaluation** qui **tablaient** sur une importante expansion **économique** dans le corridor de Beira (cf. tableau 4.1). **Le** taux de débranchement par rapport à **celui** des nouveaux branchements y est **Cgalement élevé** (75 % environ) et ne laisse pas presager une **meilleure** utilisation du reseau avant la reprise effective de **l'économie dans le pays** et **dans** la region **ainsi** que de **l'efficacité** dans les infrastructures de transit et **dans** leur coordination. **Le** taux de **panne** a **régressé** à 15/100LD en 1996, et leur **reparation est effectuée** à 99% **dans les** 72 heures. L'utilisation de la **capacité du réseau** de Quelimane est par **contre bonne (66,5%)** et **selon** les **actuelles** previsions de TDM, serait **saturée vers** la fin de 1998. **Le** taux de **pannes** qui **était** de 89/100 abonnés en 1994, **réduit** en 1996 à 79 **avec un** bon score de 66 en 1993. **Le** tableau 4.1 qui suit donne **l'évolution** des performances des divisions de Beira et de Quelimane.

Tableau 4.1 - Evolution des performances de la division de Beira et de Quelimane

	1984	1989	1991	1993	1996
1. Réseau de Beira					
a/ capacité réseau	ND	12750	18300	18300	19072
b/ utilisée	5828	5828	6953	7146	6645
c/ liste d'attente	4808	1503	ND	0	ND
d/ nouvelles connections nettes annuelles	ND	0	810	-170	1268
2. Réseau de Ouelimane					
a/ capacité réseau	1200	1200	3500	3500	3500
b/ taux d'utilisation	93,3	ND	ND	46,0	66,25
c/ liste d'attente	620	ND	ND	66	53

fiabilité de ce chiffre est douteuse compte tenu de la solvabilité des abonnés et de la nécessaire actualisation de la liste d'attente.

2. Performance financière

2.1 Rbultats d'exoloitation

2.1.1 Les états financiers historiques de la TDM sont hétérogènes du fait de l'évolution progressive de son statut d'organisme para-public à celui d'entreprise publique autonome, et difficilement comparables tel que, la fiabilité de l'information comptable et les règles comptables ayant fréquemment change et suivi cette évolution juridique de l'entreprise. La performance financière de la TDM, sur la base de ces états financiers tenus en monnaie locale, a été bien analysée dans le chapitre 7 du RAP. Ces états montrent une situation financière peu satisfaisante avec des pertes qui passent de 3,8 milliards de méticals en 1987 à 82,5 milliards en 1993, alors que le chiffre d'affaires évolue de 5 milliards à 284,3 milliards; à partir de 1993, ses résultats s'améliorent régulièrement mais l'imputation des importantes pertes de change font basculer le profit net en pertes en 1993 et l'accroissement du profit en 1994 et en 1995 est marginalisé.

2. I.2 L'évaluation de la performance financière de la TDM sur la base des états financiers tenus en monnaie locale a peu de sens dans le contexte d'hyper-inflation du pays et de forte dévaluation du métical. Les états financiers de la TDM auraient dus être tenus, pour les besoins des bailleurs de fonds au moins, dans une devise forte, plus stable; ceci est d'autant plus important qu'il s'agissant d'un secteur à haute intensité capitalistique, d'un secteur de technologie de pointe où les équipements sont chers et acquis en devises, et oh les trafics internationaux sont comptabilisés et réglés en devises. Dans le présent rapport l'analyse financière est reprise sur la base des états financiers de la TDM, traduits en US dollars et corrigés des r&valuations successives des actifs. Les comptes de résultats et les bilans détaillés et corrigés de la TDM figurent dans les annexes 3 et 4 et les tableaux 4.3 et 4.4, ci-dessous, en résumé les principaux éléments.

Tableau 4.3 - Résultats d'exuloitation résumés
(en millions d'USD)

	<u>1986</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
Chiffre d'Affaires	28,8	42.4	69.3	60,2	73,4	73,2	105,8	127,6
Total charges d'exploitation	24.8	52,8	67,4	62.0	94.7	65,1	101,6	124,2
dont Consommations	11.3	13,9	35,3	24,1	24.6	18,3	26,0	41,6
Personnel	5,1	3.2	4,5	5,3	6,3	6,4	11,0	19,1
Résultat net Comptable	4,0	-10,4	1,9	-1,8	-21,3	8,1	4,2	3,3
Cash flow	10,8	20,9	21,8	8.1	-11,9	18,8	20,5	36.2
Valeur ajoutée	17,6	28.5	34,0	36.1	48,8	54,9	79,8	86.0
Ratio d'exploitation (%)	86.1	124.5	97,2	103,0	130,0	88,9	96,0	97,4

2.1.3 En conséquence de la large autonomie de gestion accordée à l'entreprise à partir de 1993 et de la pratique régulière d'ajustements tarifaires, le cash flow et le résultat net de la

un tiers de la dette qui lui avait été rétrocédée, à charge pour l'état de consolider en capital les 2/3 restant de cette dette, (ii) consolider les réserves de r&valuation en capital.

2.3 Rentabilité des investissements

2.3.1 Sur la base des hypothèses figurant en annexe 5, le taux de rentabilité financière du projet est de 6.84%. bien inférieur au taux de 16,5% prévu à l'évaluation mais très proche du taux de rentabilité des investissements réévalués de 6,3%, calculé par TDM en 1993. Cette rentabilité est très sensible aux fluctuations des recettes puisqu'une baisse de 10% du chiffre d'affaires (conséquence à une baisse de la demande de raccordement, ou du trafic de communication, ou à l'inadéquation des tarifs) se solde par une baisse de 1,5 points du taux de rentabilité. A l'annexe 6 figure le calcul du taux de rentabilité financière.

2.3.2 Cette performance n'est pas satisfaisante s'agissant d'un projet du secteur des t&communications considéré très rentable financièrement (minimum 10%); les raisons de cette basse performance sont le retard pris à la réalisation du projet, la mauvaise utilisation des capacités installées, conséquentes à l'obsolescence des Equipements (transmission), ou au dysfonctionnement des équipements en place, et surtout à une très faible croissance de la demande comparée aux prévisions faites à l'évaluation.

2.4 Comptabilité, audit

2.4.1 Le système comptable et d'audit ont été bien développés aux paragraphes 6.6.1 à 6.6.5 du RAP. Avec la mise en place de la nouvelle structure et la création d'une direction générale des finances, avec la mise en place des actions spécifiques du POG que la Banque finance, il est attendu un renforcement des services et procédures comptables, dans l'informatisation et la décentralisation régionale et dans la diligence à produire des états financiers fiables. La mise en place d'une tarification rigoureuse suppose également que la comptabilité analytique soit mise en place.

2.4.2 La mission a eu beaucoup de difficultés pour la collecte des informations financières et comptables, difficultés qui ressortent d'une part à une mauvaise tenue des archives de la société, aux difficultés de communication avec les centres régionaux; ainsi l'information concernant les investissements réalistes au cours du PDD n'ont pu être fournies.

2.5 Tarification

2.5.1 Les principes de politique tarifaire ainsi que la situation de la tarification à ce jour sont bien développés aux paragraphes 6.5.1 et 6.5.2 du RAP. Il y a cependant lieu de revenir sur le niveau actuels des tarifs. Pour tenir compte du faible pouvoir d'achat des usagers, les tarifs des services de base national ont été maintenus à un niveau minimal; ces tarifs restent quand même contraignants et sont une des causes principales de la stagnation actuelle du marché.

2.5.2 Les tarifs des services internationaux sont très élevés et subventionnent les tarifs des services intérieurs. Cette stratégie a été payante jusqu'à maintenant et a permis à la TDM d'assurer sa liquidité financière, mais elle a ses propres limites et sera à terme contre-productive des recettes de l'entreprise. En effet, la convergence technologique de

3.2 Le Mozambique est un pays de transit par excellence, sa situation **côtière** en Afrique australe **lui confère** un rôle **stratégique** pour le transport et les communications des pays voisins enclaves (Zambie, Zimbabwe, Swaziland et Malawi). Le développement de son **système** de t&communications va **concrétiser** cette vocation et sera un facteur **fédérateur** dans l'**intégration régionale**.

3.3 La première phase de développement du **système** de **télécommunications** pour la densitication et l'amélioration de la **qualité** des **réseaux** urbains stratégiques (Maputo, Beira et Nacala) correspondant aux couloirs de transit vers **les ports** de l'**océan indien**, va **elle-même générer** le développement de nouveaux services plus **sophistiqués** et induire à court **terme** le développement du secteur **privé** dans le secteur et **dans le** tissu économique en général, **générant** des emplois et contribuant à la baisse du taux de chômage. Ce développement des **réseaux** de **télécommunications** et des **activités** économiques va d'un **autre côté** contribuer à la stabilisation des populations des **petits** centres urbains, et des populations **rurales** au fur et à **mesure** de la mise en place du plan de développement sectoriel. **Le** développement du tissu urbain va lui-même entraîner **celui** des services de **santé**, d'éducation et autres **équipements** et infrastructures publics qui **amélioreront** le niveau de vie des populations.

4. Performance institutionnelle et sociale

4.1 **Le projet** ne comportait aucune composante **spécifiquement** institutionnelle **sinon** les actions de formation **sur place** et à l'**étranger** de **techniciens** et **ingénieurs**. L'**évolution** du cadre institutionnel, juridique et **organisationnel** sont bien **décrits** aux paragraphes 6.1 et 6.2 du RAP. Depuis la révision de son **statut** en 1993, en entreprise publique autonome (sur les plans financier, legal et opérationnel), un **contrat** programme triennal **défini** les relations contractuelles entre l'**Etat** et la TDM, opérateur public. **Le** Contrat-programme fixe les orientations stratégiques de la TDM, ses objectifs globaux et l'évolution des **tarifs** des services publics de base, ses orientations **sociales**, économiques et **financières** (masse salariale, investissements, besoins de financement. .), ses **résultats** prévisionnels et **les critères** et indicateurs **d'évaluation** de ces performances. **Les** obligations de l'**Etat** se limitent à la **budgétisation** des droits de douane **sur les équipements**.

4.2 **Sous** la direction d'un Conseil d'**Administration** dynamique et **qualifié**, la mise en place des diverses actions du Plan **Opérationnel** de Gestion a permis un réel **renforcement** de la **capacité institutionnelle** de la TDM. De nouvelles structures fonctionnelles sont **créées** (**planification stratégique** d'entreprise, audit interne et marketing), de nouvelles procédures **opérationnelles**, de **méthodes** modernes de gestion (**système** d'information de gestion) **sont** à l'**étude** ou mises en place, que ce **soit** au niveau des directions **opérationnelle**, **financière** ou **commerciale**, et **enfin** de substantiels changements dans la composition qualitative et quantitative du personnel sont **acquis** (cf **RAP** § 6.3).

4.3 En 1996, l'amélioration de la **qualité** du service rendu à la clientèle est devenue l'objectif prioritaire de l'entreprise; le **pôle** d'actions prioritaires est le commercial et le Conseil d'**Administration** a **été modifié** en conséquence **avec** la nomination d'un Administrateur, directeur commercial. Des actions **sur le plan opérationnel** (maintenance essentiellement), tarifaire et des **ressources** humaines (formation) accompagneront ce programme. Par **ailleurs** un plan informatique est à l'**étude** **avec** des applications à la gestion

le démarrage de son execution.

V. DURABILITE DU PROJET

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

2. La politique de **numérisation** du **réseau**, qui a guidé les investissements du volet développement, est un des gages de la **durabilité** des effets du **projet** sur le plan technologique. **Le** faible taux d'utilisation de **leur** capacité est **le** facteur **le** plus **immédiat** et **le** plus probable qui pourrait limiter ou **annuler** cette **durabilité** car **le** risque de **cannibalisation** des équipements en place.

3. Les investissements **réalisés sur le volet "réhabilitation"** l'ont été à fonds perdus; les Equipements sont obsoletes. Ce systeme sera vraisemblablement **écarté** d'ici la fin de l'**année** en faveur d'un systeme plus **moderne** et **fiable**.

4. **Sur le plan financier** la situation de la TDM est encore **précaire** et cette situation est encore **fragilisée** par **le** faible taux d'utilisation des Equipements et la faible **rentabilité** des investissements. Si **sur le plan institutionnel** les **résultats** des actions du POG permettent de dire que TDM a la capacité d'exploiter et de maintenir les équipements, sa capacité à **générer** les fonds **nécessaires** pour la couverture des charges d'exploitation et des **coûts** recut-rents n'est pas encore bien **établie**. La poursuite de la mise en place des actions du POG, une gestion rigoureuse des **ressources** et la mise ne place d'un systeme de **tarification adéquat** sont les conditions **nécessaires** au redressement de la gestion de la TDM et de sa situation **financière**, ce d'autant que l'**évolution actuelle** des indicateurs macroeconomiques, incite à une vision plus favorable du developpement Cconomique du pays.

5. **Le** gouvernement est fortement convaincu et engage pour le developpement du secteur et a **levé** les contraintes **institutionnelles** majeures qui limitaient l'action de la TDM en ce **sens**. La TDM a une **claire** vision des contraintes qui entravent ses operations et freinent ce developpement et a lance, parallelemnet au plan d'**équipement**, une **série** d'actions de type institutionnel, pour une gestion **moderne**, optimum, de son patrimoine. Par **ailleurs, compte** tenu de **certaines** contraintes de **marché**, de **nécessité stratégique** d'un taux de couverture minimum du territoire national, la privatisation du secteur est **limitée** pour l'instant aux services **périphériques** et à valeur **ajoutée**, par l'**intermédiaire** de **sociétés** mixtes.

VI NOTATION DE LA PERFORMANCE

La notation **détaillée** des performances du **projet** figure **dans** les annexes 7, 8, 9, et est **résumée** dans les paragraphes qui suivent.

1. Performance d'exécution

Malgré le **climat d'insécurité** qui a **prévalu** lors de l'execution du **projet**, la performance **d'exécution** est globalement satisfaisante, et ce **malgré le** retard relativement

1.3 Les risques du projet, bien qu'identifiés à l'évaluation, n'ont pas été correctement mesurés et intégrés pour la définition et le dimensionnement des équipements et ce, bien évidemment, au détriment de la rentabilité de ces équipements et au détriment de l'équilibre de l'endettement du pays et de l'équilibre financier de l'entreprise.

1.4 Le contexte économique et monétaire consequent à l'instabilité politique a eu un impact négatif sur les résultats d'exploitation de la TDM, sur sa structure financière et sur la rentabilité des investissements. Le risque de change a été totalement transféré à la TDM avec la rétrocession du prêt de la Banque par le gouvernement; il n'a pas fait l'objet d'une proposition d'un mécanisme de régulation et d'atténuation de ces effets à l'évaluation ou à posteriori, mettant ainsi en jeu la survie de l'entreprise et la durabilité des effets du projet.

1.5 Les tarifs sont régulièrement ajustés sur la base des différentiels de change et de l'inflation, mais ils ne reflètent ni les coûts réels, ni la politique de développement du marché. Une réforme tarifaire qui tienne compte des objectifs de disponibilité des services de base, des besoins et ressources des divers usagers, et de la nécessaire viabilité commerciale et financière de la TDM, doit être mise en place. Pour cela une étude tarifaire exhaustive est nécessaire; elle se basera sur les données d'une comptabilité analytique fiable, et sur une étude de marché détaillée et précise (élasticité de la demande/prix par catégories socio-économique et professionnelle) et tiendra compte des tendances du marché international (tarifs, diversité et sophistication de services).

1.6 Les conditions nécessaires à la durabilité des effets du projet sont bien connus de la TDM qui a mis en œuvre une série d'actions dans son POG pour le renforcement de sa capacité institutionnelle. La mise en place de ces actions du POG a déjà un impact très positif et certain sur les résultats de la TDM qui s'améliorent progressivement. La structure du personnel a évolué positivement avec l'amélioration de la qualification du personnel par le truchement de la formation et du recrutement de personnel hautement qualifié.

2. Rétroactions et recommandations

Leçons

2.1 L'audit est d'accord avec les enseignements généraux dits "génériques" tirés par le RAP (financement de l'audit des comptes, amélioration des procédures de décaissements) et propose, en plus, les enseignements suivants:

(a) Le risque de change inherent à un contexte de forte dévaluation et associé à une forte inflation qui n'est pas intégré dans l'évaluation du projet, fausse la rentabilité financière des investissements consentis et donc la probabilité de durabilité de ses effets, surtout lorsque le projet est financé sur les ressources onéreuses du BAD (IV.1.5);

(b) L'identification, à l'évaluation, de faiblesses ou d'absence de systèmes de gestion (système comptable et financier, procédures comptables, contrôle de gestion, politique et système de tarification, d'entretien. .) sont stériles et sans intérêt pour le projet si elle n'est pas suivie, renforcée par des conditions de prêt et un plan d'actions précis pour les lever (IV. 1.5);

financement.), y introduire un **degré de flexibilité** et de souplesse dans l'application des **règles et conditions générales**, pour **répondre** efficacement à la notion d'urgence (cf IV 1.3 et 1.4) et:

- (i) **considérer** qu'une intervention d'urgence ne se justifie que pour **rétablir** un minimum nécessaire au maintien d'une **activité** économique vitale; la reconstruction des Équipements et infrastructures **endommagés** ou **détruits** feront l'objet d'un **projet** nouveau ou d'une réhabilitation;
- (ii) reprendre **systématiquement** la justification de la conception et la définition d'un **projet** dit d'urgence, qui **subit** des retards importants au **démarrage** de ses travaux ou en **cours d'exécution**, le qualifier au besoin de **projet** de réhabilitation et le traiter en tant que tel;
- (b) **définir** la politique de la Banque en **matière** de réhabilitation et les directives **d'évaluation** de tels **projets** doivent **insister sur** le caractère de **durabilité** à long terme et l'évaluation de **tous** les facteurs y relatifs (**technologie, viabilité financière, institutionnelle** ..), au **même** titre que pour les **projets** nouveaux (V.2);
- (c) veiller à la coordination des actions et à **l'échange** d'informations entre les cofinanciers de **projets** d'un **même** programme sectoriel d'investissement. **Le** dialogue **avec** les autres bailleurs de fonds **doit être continu**, systématique et les dispositions **spécifiques** pour cette coordination seront **définis** à l'évaluation (**III.2**);
- (d) **définir** et veiller à l'existence de mécanismes de régulation et d'atténuation du risque de change et financier qui doivent **être** soigneusement **évalués** et faire l'objet, si nécessaire, de conditions à l'accord de **prêt** (IV. 1.5 et 2.2.2);
- (e) assortir l'accord de **prêt** de conditions et d'un plan d'actions destinés à pallier aux faiblesses institutionnelles, organiques ou **règlementaires** identifiées à l'évaluation du **projet** (cf:IV. 1.5).

3. Actions de suivi

3.1 Les actions relatives à ces **recommandations** sont **détaillées** dans la **matrice** d'actions en annexe 1, du présent rapport. **Les principales** actions de suivi **préconisées** pour la Banque sont (i) la révision et le **renforcement** des directives opérationnelles pour prendre en considération la coordination, **avec** les bailleurs de fonds, **sur** des **projets** cofinancés; **l'intégration** des facteurs de risque dans l'évaluation des **projets**; la revue à mi-parcours des **projets**, et (ii) la mise en place ou la révision des politiques en **matière** d'intervention d'urgence et de réhabilitation de **projets**.

3.2 Pour la TDM, les **principales** actions de suivi **préconisées** sont (i) la mise en place d'une politique et d'un **système** de tarification **adéquats**, (ii) l'évaluation des effets des actions du POG, leur révision éventuelle et la poursuite de leur mise en place, (iii) la nécessaire stimulation du **marché** dans le région de Beira et (iv) la mise en place de **mesures rééquilibrant** la structure **financière** et contrebalçant notamment le risque et les pertes de change.

MOZAMBIQUE: PROJET DE TELECOMMUNICATIONS II
RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCES

Matrice d'actions de suivi

Constats - Conclusions	Recommandations	Actions de suivi	Responsabilité
<p>Formulation et bien fondé du projet</p> <p>1. Les objectifs du projet étaient qualitatifs, peu précis, les indicateurs de performance n'étaient pas définis.</p> <p>2. Les faiblesses et les facteurs de risque identifiés à l'évaluation n'ont pas été intégrés dans l'évaluation du projet La rentabilité du projet en a été surestimée et la durabilité des effets du projet fortement compromise.</p> <p>3. L'évaluation n'a pas abordé les problèmes de coordination des cofmanciers du PDD.</p>	<p>1. Le respect de l'élaboration de la matrice de cadre logique doit être renforcé, la rétroactivité de cette mesure étendue aux projets en cours et au?. RAF.</p> <p>2. Les faiblesses ou lacunes de type institutionnel et les facteurs de risque identifiés doivent être évalués et leur impact intégrés; ils doivent par ailleurs faire l'objet de mesures d'atténuation et/ou de conditions dans l'accord de prêt pour les lever.</p> <p>3. Systématiser la coordination entre cofmanciers de projets d'un plan de développement sectoriel pour une meilleure cohérence de ce développement.</p>	<p>1. Renforcer les directives opérationnelles avec une liste exhaustive d'indicateurs de performance vérifiables, par secteur et sous-secteur.</p> <p>2. Réviser, développer et renforcer les directives opérationnelles en matière d'évaluation des projets. Définir une méthodologie d'évaluation et d'intégration des facteurs de risque dans la durabilité des effets des projets/programmes.</p> <p>3. Introduire au niveau des directives opérationnelles relatives à la préparation, l'évaluation et au suivi, les conditions et mesures nécessaires à la coordination entre cofmanciers d'un programme sectoriel.</p>	<p>1., 2. et 3.:</p> <p>BAD: FPOP OPVP OPEV</p>

<p><u>Performances du projet</u></p> <p>10. Le taux d'utilisation des capacités installées ou réhabilitées est insuffisant.</p> <p>II. L'équipement de transmission réhabilité est obsolète.</p> <p>12. Les résultats d'exploitation et la structure financière de la TDM sont affaiblis par les pertes de change endémiques.</p> <p>13. Sur le plan institutionnel les réalisations sont importantes mais encore insuffisantes et nécessitent une consolidation.</p>	<p>10. La demande doit être stimulée pour rentabiliser les équipements installés</p> <p>11. Un projet de réhabilitation doit évaluer l'ensemble des facteurs de durabilité et notamment celle de la technologie. S'il s'agit d'une opération d'urgence, l'intervention doit se limiter aux travaux nécessaires au maintien d'une activité économique minimum, vitale.</p> <p>12. Des mesures de rationalisation de la gestion doivent être rapidement mises en place.</p> <p>13. La mise en place d'actions de redressement de la gestion et de renforcement institutionnel doit se poursuivre.</p>	<p>10. Des mesures de stimulation de la demande dans la région de Beira doivent être entreprises pour rentabiliser les équipements en place.</p> <p>11. Définir les politiques, directives et procédures en matière d'intervention urgente et de projets de réhabilitation.</p> <p>12. Contrebalancer le risque et les penes de change par un mécanisme ou des mesures ponctuelles d'atténuation.</p> <p>13. Evaluer les performances des actions du POG et procéder à la révision si nécessaire de ce dernier et à l'accélération de la mise en place des actions restantes.</p>	<p>L0. TDM</p> <p>11. BAD: FPOP OPVP</p> <p>12. TDM</p> <p>13. TDM</p>
<p>Durabilité : la pérennité des effets du projet peut être compromise par:</p> <p>14. L'équilibre financier de la TDM et la faible rentabilité des investissements</p> <p>15. L'absence de politique tarifaire et de système de tarification cohérent</p>	<p>14. Les mesures de renforcement de la capacité institutionnelle de l'entreprise et notamment dans ses fonctions comptable, financière et commerciale doivent être maintenues.</p> <p>15. Les efforts d'assainissement du fichier clients, de réduction du d&i-clients, d'amélioration du taux de recouvrement et d'ajustement tarifaires réguliers doivent être maintenus.</p>	<p>14. Voir 10.</p> <p>15. L'ajustement tarifaire régulier doit se poursuivre. Une politique et un système de tarification cohérent avec les tendances du marché international et des objectifs commerciaux et financiers. doit être élaborée et mise en place.</p>	<p>14. T D M</p> <p>15. TDM</p>

MOZAMBIQUE: PROJET DE TELECOMMUNICATIONS II
RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCES

Matrice rétrospective.

Description narrative	Indicateurs vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses Risques
<p>Objectifs sectoriels: Contribuer a: 1. la large couverture du pays pour un accès plus large des populations 2. améliorer la qualité des services</p>		<p align="center"><u>Prévus 0"</u> <u>existant (*)</u></p>	<p align="center"><u>Réalisé</u> <u>(1996)</u></p>	<p>A - Statistiques annuelles de la TDM et du M.F.P. B Statistiques de l'UIT, Banque mondiale.</p>	
<p>Objectifs du projet 1. amélioration des communications à longue distance 2. fournir des services suffisants et de qualité dans la région de Beira</p>		<p>1. Rénovation du système de transmission: la disponibilité temporelle du système est de 97%. mais il n'est utilisé qu'à 20 à 30%.</p> <p>2. Réseaux d'échange:</p> <p align="center"><u>1986</u></p> <p>capacité d'échange 7.030 LD LD raccordées 6.845 pannes/100 tel. 44 pannes réparées en 72h ND liste d'attente 4.808</p> <p>3. Taux de rentabilité financière:</p> <p align="center">16,546 à l'évaluation 12,446 à l'achèvement 6,84% à la post-évaluation</p>	<p align="center"><u>1996</u></p> <p>capacité d'échange 22.580 LD raccordées 9.465 pannes/100 tel. 23 pannes réparées en 72h 99% liste d'attente 53</p>	<p>A - Rapports annuels d'activité et statistiques de la TDM B - Contras programmes</p>	<p>* Des réformes économiques ont été mises en place; * L'état de guerre a perduré jusqu'à l'achèvement du projet et a limité la croissance économique; * Les autres projets du Plan de développement sectoriel ont été réalisés.</p>

<p>B - Volet Développement</p> <p>B1 - Equipements 1. Installation de 11800 nouvelles lignes numérique à Beira (4200 au Centre principal relié par 1170 câbles de jonction à 4 concentrateurs de 7600 lignes) 2. 450 jonctions entre les centraux numériques et les centraux strongwer 3. 1000 voies interurbaines, 120 lignes internationales 4. 50.000 paires km de câbles 5. 10.000 installations d'abonnés 6. Matériel de facturation B2 - Instrumentation, pièces de rechange 1. Matériel de test, outils 2. Pièces de rechange B3 - Transport 1. 10 véhicules pour installation des équipements et entretien B4 - Construction 1. 1 Immeuble de 1215 m² B5 - Formation 1. 20 techniciens sur place et 18 à l'étranger</p>	<p>B - Volet Développement</p> <p>B1 - Equipements 1.1 Beira: 18.968 lignes (8296 principales et reste sur 5 concentrateurs) 1.2 Quelimane: 2560 lignes numériques principales installées 2. aucune jonction réalisée car centraux strowger ne sont plus nécessaires 3. 1000 voies interurbaines, 120 internationales installées 4. 50.000 paires km câbles installés 5. 10.000 installations d'abonnés acquises 6. Matériel de facturation acquis B2 - Instrumentation, pièces de rechange 1. Matériel de tests et outils acquis 2. Lot de pièces de rechange acquis B3 - Transport 1. Aucun véhicule acquis B4 - Construction 1. 2 immeubles construits, 1 à Beira et 1 à Quelimane B5 - Formation 1. 41 Techniciens formés sur place ainsi que 4 formateurs</p>	<p>idem</p>																																										
<p>Activités:</p> <p>1. Acquisition d'équipements, câbles, pièces de rechange, outils et instruments et de véhicules</p> <p>2. Adjudication des marchés de travaux de construction et de montage</p> <p>3. Formation</p>	<p>Financement (en millions UC)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">A l'évaluation</th> <th colspan="3">A l'achèvement</th> </tr> <tr> <th>Devis</th> <th>M Loc</th> <th>Total</th> <th>Devis</th> <th>M Loc</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAD</td> <td>25,90</td> <td>-</td> <td>25,90</td> <td>21,35</td> <td>-</td> <td>21,35</td> </tr> <tr> <td>FSN</td> <td>4,99</td> <td>-</td> <td>4,99</td> <td>3,90</td> <td>-</td> <td>3,90</td> </tr> <tr> <td>Gvt</td> <td>-</td> <td>2,79</td> <td>2,79</td> <td>-</td> <td>3,50</td> <td>3,50</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>30,90</td> <td>2,79</td> <td>33,68</td> <td>25,25</td> <td>3,50</td> <td>28,75</td> </tr> </tbody> </table>		A l'évaluation			A l'achèvement			Devis	M Loc	Total	Devis	M Loc	Total	BAD	25,90	-	25,90	21,35	-	21,35	FSN	4,99	-	4,99	3,90	-	3,90	Gvt	-	2,79	2,79	-	3,50	3,50	Total	30,90	2,79	33,68	25,25	3,50	28,75	<p>A - Rapports d'activité trimestriels</p> <p>B - Rapports de retour de mission</p>	<p>* Le financement a été mis en place;</p> <p>* Le climat de guerre a freiné l'exécution des travaux et occasionné des modifications dans les réalisations;</p> <p>* La performance des entreprises de travaux, de montage et de contrôle a été satisfaisante.</p>
	A l'évaluation			A l'achèvement																																								
	Devis	M Loc	Total	Devis	M Loc	Total																																						
BAD	25,90	-	25,90	21,35	-	21,35																																						
FSN	4,99	-	4,99	3,90	-	3,90																																						
Gvt	-	2,79	2,79	-	3,50	3,50																																						
Total	30,90	2,79	33,68	25,25	3,50	28,75																																						

COMPTES DE RESULTATS

(Millions USD)

	,966	,937	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
CHIFFRE D'AFFAIRE HT	28.021	17.423	42.399	69.296	60.205	73.369	73.184	105.806	127.558
CONSOMMABLES	2.690	1.494	2.447	3.209	2.532	2.960	3.880	4.367	6.559
SERVICES EXTERIEURS	6.164	2.160	9.726	29.763	16.516	20.246	13.296	16.972	21.134
AUTRES FRAIS	0.397	0.412	1.717	2.360	5.043	1.401	1.067	2.647	13.661
VALEUR AJOUTEE	17.551	13.336	26.509	33.966	36.111	46.760	54.922	79.620	66.004
PERSONNEL	5.134	1.586	3.155	4.479	5.267	6.316	6.427	10.966	19.142
IMPOTS ET TAXES	0.973	0.464	4.143	6.661	8.398	10.967	6.969	12.437	17.667
RESULTAT BRUT D'EXPLOIT.	11.443	11.286	21.210	22.627	22.447	31.475	39.506	56.417	46.975
FRAIS FINANCIERS	0.690	0.399	0.360	0.179	14.394	4.591	4.231	6.764	11.169
DOT. AMORTISSEMENT	6.752	5.360	31.216	19.657	9.652	9.422	10.712	16.377	32.630
DOT. PROVISIONS EXPLOIT.						30.533 6.220	2.455	5.242	0.000
PERTES DE CHANGE/prov		16.547		0.665			14.016	21.634	1.643
RESULTAT N ET COMPTABLE	4.000	(13.020)	(1 0.366)	1.926	(1.799)	(21.291)	6.092	4.200	3.332
CASH FLOW D'EXPLOITATION	10.75	(7.66)	20.65	21.78	8.05	(11.67)	16.60	20.56	36.16

BILANS
 (Millions USD)

<u>ACTIF</u>	1986	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ACTIF CIRCULANT									
BANQUE	57.152	21.246	36.755	58.591	143.720	79.373	71.730	137.305	126.391
AUTRES	34.320	10.220	9.051	9.577	94.449	22.265	37.988	74.447	99.672
CREANCES CLIENTS	12.703	3.998	3.934	5.796	6.027	7.674	8.387	22.568	1.652
CREANCES ETAT	6.640	5.965	21.653	36.754	38.390	46.966	36	36	23.301
VALEUR D'EXPLOITATION	0.069	0.104	3.530	3.774	2.171	1.810	1.165	1.165	0.000
	1.400	0.959	0.568	0.666	0.663	0.418	0.803	1.419	1.366
ACTIF IMMOBILISE									
IMMOBILISATIONS NETTES	23.759	32.624	24.616	7.713	3.117	104.573	74.691	101.467	139.740
AUTRES IMMOBILISATIONS	23.759	32.824	23.569	7.713	2.515	102.527	72.754	94.247	
			1.229		0.602	2.046	2.136	7.220	
TOTAL ACTIF	60.912	54.069	63.573	66.304	146.637	163.946	146.621	236.772	266.131
<u>PASSIF</u>									
DETTE A C.T.	24.770	57.310	45.321	44.654	41.316	44.523	20.243	45.604	63.716
CREDITS FOURNISSEUR	12.770	36.465	23.777	27.160	30.279	14.964	9.007	13.541	31.453
ETAT	0.000	0.028	0.166	0.055	0.161	0.329	0.314	0.633	0.000
AUTRES CREDITEURS	12.006	20.775	21.316	17.391	10.662	7.214	4.306	6.276	32.263
FINANCEMENT CT ET - 1AN	0.000	0.023	0.041	0.027	0.015	22.016	6.616	23.353	0.000
DETTE A L.M.T.	0.762	0.109	-		99.333	63.701	71.615	126.077	143.606
CAPITAUX PROPRES									
RESULTAT	55.353	(3.348)	16.253	21.651	6.167	55.722	54.563	66.692	56.609
REPORT A NOUVEAU			(16.660)	3.933	(5.152)	(21.291)	6.092	4.200	1.833
SUBVENTIONS / DONS	13.930	(9.107)	(10.643)	(19.121)	(6.657)		(13.660)	(1.927)	11.420
FONDS SOCIAL	3.460	0.483	0.151	0.096	0.056		1.265	3.041	0.000
RESERVES	17.690	2.460	6.886	5.697	3.270	16.075	17.224	13.569	16.629
CAPITAL SOCIAL	20.253	2.816	40.737	31.044	16.670	44.776	26.726	26,726	26.726
CAPITAUX PERMANENTS	56.135	(3.240)	10.253	21.651	105.520	139.423	126.376	192.969	202.415
TOTAL PASSIF	80.912	54.071	63.573	66.304	146.836	163.946	146.620	236.772	266.131
<u>RATIOS</u>									
LIQUIDITE IMMEDIATE	2.31	0.37	0.66	1.31	3.46	1.76	3.54	3.00	1.96
EQUILIBRE FINANCIER	2.36	-0.10	0.74	2.61	33.66	1.33	1.69	1.90	1.45
DLMT/FONDS PROPRES	0.01	(0.03)	-	-	16.06	1.50	1.32	1.88	2.45

RENTABILITE FINANCIERE

Hypothèses

1. Le calcul de la **rentabilité financière** du projet est fait sur la base de **coûts** et de **recettes supplémentaires** induits par les **capacités additionnelles** du projet. La **rentabilité financière** des investissements financés par la Banque a été recalculée sur la base des ratios d'exploitation de la TDM réalisés entre 1990 et 1996. Les **coûts d'exploitation/LD installée**, hors amortissements et hors frais financiers, sont les **coûts réels constatés** jusqu'en 1996, à partir de 1997, on suppose qu'ils rejoindront graduellement leur niveau de 1995. Les **recettes, calculées par LD installée**, varient de **0,89 USD à 1,31 USD** selon l'année, entre 1990 et 1996; pour les besoins du calcul, l'hypothèse est prise d'une **recette de 1,1 USD/LD** qui diminue graduellement pour **tenir compte** d'une diminution des **tarifs attendue à long terme**.
2. La **capacité installée** par le projet Télécommunications II est de 21.050 LD et les **branchements existants étaient** de 5.830 à Beira et 1.200 Quelimane, soit une **capacité supplémentaire** de branchement **post-projet** de 14.500 LD. Dans le calcul, on **reprendra** pour la période 1990/1996, les **branchements réels supplémentaires réalisés** et à partir de 1997 les **nouveaux branchements seront** de 1500 à 2000 jusqu'à **épuisement** de 95% de la **capacité supplémentaire installée**. Par ailleurs un **accroissement graduel** du **trafic** de communications a été **retenu jusqu'à atteindre**, en 2005, 25 % du **trafic actuel**.
3. Aucune **valeur résiduelle** des investissements n'a été **retenue ceci** pour compenser partiellement l'effet "investissements à fonds perdus" relatif au volet de **rehabilitation du système troposphérique**, dont l'utilisation a été **limitée dans le temps et en capacité** (20 à 30%). La **rentabilité** de ces investissements **ne pouvait être dégagée qu'en incluant**, au **pro-rata** de l'utilisation des **autres systèmes** de transmission dans la zone d'influence du projet, les **coûts investissements** de ces **systèmes, coûts** que la mission n'a pas réussi à obtenir.

MOZAMBIQUE: PROJET TELECOMMUNICATIONS II
RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCES

Annexe 7

FORMULAIRE PR 1

PERFORMANCE DE L'EXECUTION

Indicateurs	Note	Observations
1. Respect du calendrier d'exécution	2	Un retard important de 23 mois est constaté sur l'exécution du volet "Réhabilitation".
2. Respect des coûts	3	L'écart global constaté sur les coûts est de 15% dû à la non-utilisation des provisions pour imprévus et la modification des composantes du projet en cours d'exécution.
3. Respect des conditions de l'accord de prêt	2	Un retard dans l'exécution de deux conditions dont une préalable est constaté.
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports d'avancement trimestriels	4	L'envoi des rapports d'activité est régulier et le suivi des chantiers est adéquat.
5. Exploitation satisfaisante	2	La performance de l'exploitation subit le contre-coup du faible taux d'utilisation des équipements du volet "développement" et de l'obsolescence du système de transmission réhabilité.
Evaluation globale de la performance d'exécution	2,6	Satisfaisante dans l'ensemble malgré le retard pris à l'exécution

MOZAMBIQUE: PROJET TELECOMMUNICATIONS II
RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCES
FORMULAIRE RP 1

RESULTATS DU PROJET

N°	Indicateurs	Note	Observations
1	Pertinences et réalisation des objectifs	2.40	La performance est satisfaisante
i)	Politique macroéconomique	2	Le contexte politique et macroéconomique a" cours de l'exécution du projet et jusqu'en 1992 n'était pas porteur. Néanmoins, d'importants progrès ont été réalisés avec la mise en place, à partir de 1987, de réformes dans le cadre d" processus d'ajustement structurel.
ii)	Politique sectorielle	3	La politique de dtveloppement du secteur est cohérente tant en ce qui concerne les choix technologiques et de diversification des services que la place réservée a" secteur privé dans ce développement.
iii)	Réalisations physiques	2	Les équipements du réseau fonctionnent de façon satisfaisante mais leur taux d'utilisation reste faible. Le système de transmission réhabilité est obsolète et très peu utilisé.
iv)	Résultats financiers	2	Les résultats sont obérés par (i) les pertes de change conséquentes au contexte économique (ii) des charges fixes élevées, conséquentes à la faible utilisation de capacité des tquipements et (iii) un système tarifaire inadéquat.
v)	Réduction de la pauvreté, aspects sociaux, et femmes dans le développement	S.O.	---
vi)	Environnement	S.O.	
vii)	Développement du secteur privé	3	Le renforcement des infrastructures de base, la restructuration du secteur et de la TDM ont ouvert la voie à, une participation du secteur privé, aussi bien dans l'exécution des travaux que dans l'exploitation de certains services périphériques et spécialisés en partenariat avec la TDM.
viii)	Autres	S.O.	---
2	Développement Institutionnel	2,5	La performance est satisfaisante.
i)	Cadre institutionnel y compris restructuration	3	Le statut de la TDM est modifié et so" indépendance organique, opérationnelle, juridique et financière sont concrets et lui permettent "ne meilleure prise en charge de ses responsabilités et la levée progressive des contraintes pour ""e gestion rationnelle de so" patrimoine.

v)	Viabilité financière y compris système de recouvrement des coûts	1	Les tarifs sont régulièrement ajustés mais il est urgent de mettre en place une politique tarifaire cohérente et pour cela procéder à une étude tarifaire exhaustive sur la base de coûts réels et précis provenant d'un service fiable de comptabilité analytique qui reste à mettre en place, et qui tient également compte de la demande et de son élasticité aux prix; donc d'une bonne segmentation du marché.
vi)	Viabilité économique	2	La disponibilité d'un réseau développé et fiable de télécommunications est vitale pour l'économie du pays, compte tenu des grandes distances séparant les principaux ports et centres d'activité économiques du pays et de la fonction de transit qu'il assure vis à vis des pays voisins enclavés. La viabilité économique du projet est assurée avec la normalisation politique de la vie du pays et le développement consequent des activités.
vii)	Viabilité environnementale	S.O.	---
viii)	Mécanismes d'exploitation et de maintenance (disponibilité de fonds récurrents, devises, pièces détachées, atelier de maintenance)	3	La mise en place du POG accompagne bien le projet avec la formation du personnel, la mise en place de divers centres d'entretien. Le changement de son statut permet à TDM de mieux gérer ses ressources selon ses besoins, notamment celles en devises pour l'acquisition de pièces de rechange.
4	Taux de rentabilité financière	1	Le taux de rentabilité financière de 6,84% est bien inférieur au taux de 16,5% prévu à l'évaluation. Cette mauvaise performance est le résultat de la faible utilisation des capacités des installations, et une mauvaise adéquation des tarifs.
5	Evaluation globale des résultats	2,05	La performance du projet est globalement satisfaisante, mais elle tient surtout à des facteurs non attribuables au projet. Intrinsèquement, cette performance n'est pas satisfaisante si l'on tient compte du retard important à l'exécution, de l'obsolescence de l'équipement rénové, du faible taux d'utilisation de capacité et de la faible rentabilité des investissements.