

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**REHABILITATION ET EXTENSION DU COMPLEXE  
SUCRIER DE KILIBA**

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

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

**12 août 1997**

## TABLE DES MATIERES

	<b>Page</b>
<b>Données de base</b>	<b>(i)</b>
<b>1. <u>HISTORIQUE ET FORMULATION DU PROJET</u></b>	<b>1</b>
<b>2. <u>BUT, OBJECTIFS ET REALISATIONS</u></b>	<b>2</b>
2.1 But et objectifs	2
2.2 Réalisations prévues	2
<b>3. <u>PERFORMANCE D'EXECUTION</u></b>	<b>2</b>
<b>4. <u>PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR, DE L'AGENCE D'EXECUTION ET DE LA BANQUE</u></b>	<b>3</b>
<b>5. <u>DURABILITE</u></b>	<b>4</b>
<b>6. <u>EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE ET DES RESULTATS</u></b>	<b>4</b>
<b>7. <u>CONCLUSION ET RETROACTION</u></b>	<b>5</b>
7.1 Conclusion	5
7.2 <b>Rétroaction</b>	<b>5</b>
7.2.1 Leçons	
7.2.2 Recommandations	
7.2.3 Actions de suivi	

### ANNEXES

	<u>Nbre de pages</u>
<b>Annexe 1</b> Matrice rétrospective du cadre logique	<b>3</b>
<b>Annexe 2</b> Performance de l'exécution	<b>1</b>
<b>Annexe 3</b> Performance de la Banque	<b>1</b>
<b>Annexe 4</b> Performance des réalisations	<b>3</b>

**DONNEES DE BASE**

Pays : Zaïre  
 Projet : Réhabilitation et extension du complexe sucrier de Kiliba  
 Numéro du prêt : CS/ZR/AGR/83/014  
 Emprunteur : Gouvernement de la République du Zaïre  
 (Conseil exécutif zaïrois)  
 Organe d'exécution : Sucrierie de Kiliba "SUCKI"

<b>A. <u>PRET INITIAL</u></b>	<b><u>PREVU</u></b>	<b><u>REEL</u></b>
Montant (millions d'UC)	19,52	19,52
Date d'approbation		8 novembre 1983
Date de signature		06 février 1984
Date d'entrée en vigueur		11 novembre 1984
Date du premier décaissement	31 décembre 1984	05 février 1985
Date du dernier décaissement	31 décembre 1988	14 octobre 1988
<b>B - <u>PRET COMPLEMENTAIRE</u></b>	<b><u>PREVU</u></b>	<b><u>REEL</u></b>
Montant (millions d'UC)	13,75	13,75
Date d'approbation	-	04 novembre 1986
Date de signature	-	21 novembre 1986
Date du premier décaissement	-	05 février 1988
Date du dernier décaissement	-	06 juin 1990
<b>C - <u>PROJET</u></b>		
Coût total (millions d'UC)	51,77	50,97
Durée d'exécution	4 ans	7 ans

**Sources de financement  
(en millions d'UC)**

<b><u>Source</u></b>	<b><u>Montant à l'évaluation</u></b>	<b><u>Montant à l'achèvement</u></b>
BAD	33,27	33,27
BDEGL	3,63	3,63
Conseil exécutif	5,18	2,60
Sucrierie "SUCKI"	9,69	11,47
Total	51,77	50,97

**D - INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Dépassement de coût : Néant  
 Retard sur le calendrier : 3 ans  
 Performance globale du projet : Satisfaisante  
 Performance d'exécution : Satisfaisante  
 Performance de la BAD : Satisfaisante

1.1 Le projet de réhabilitation et d'extension du complexe sucrier de Kiliba s'inscrivait dans le cadre du plan quinquennal de développement économique et social 1986-1990, qui prévoyait: i) la réalisation de l'autosuffisance alimentaire, ii) la production des matières premières pour les besoins de l'industrie, et iii) le développement des produits d'exportation en vue d'améliorer la balance commerciale. Il a été conçu à partir de l'étude de factibilité réalisée en janvier 1981 et révisée en 1983 suite à la réunion des bailleurs de fonds tenue à Paris en juin 1982 consacrée à la relance de l'agriculture au Zaïre. La Banque ayant participé à cette réunion, a contribué à la redéfinition des composantes et l'actualisation des coûts du projet. A la demande du Conseil exécutif, une mission de la Banque s'était rendue en février/mars 1983 pour procéder à l'évaluation du projet.

1.2 Le coût du projet a été estimé à 33,61 millions d'UC à l'évaluation (février 1983). Les principaux cofinanciers du projet étaient: i) la BAD pour un montant de 19,52 millions d'UC (58,08 % du coût total), ii) la Banque de développement des Etats des Grands Lacs pour 3,63 millions d'UC (10,80% du coût total), iii) la Sucrerie de Kiliba pour 6,85 millions d'UC (20,38 % du coût total) et, iv) le Conseil exécutif zaïrois pour 3,61 millions d'UC (10,74 % du coût total).

1.3 Suite à la mise en vigueur tardive (18 mois) du prêt du fait de la méconnaissance des procédures de la Banque et de la lenteur administrative, les appels d'offres ont été lancés avec beaucoup de retard. Les résultats de ces appels d'offres ont montré une différence importante dans les coûts, notamment ceux de l'usine, qui se sont renchérissés, passant de 10 millions d'UC initialement prévus à 16 millions d'UC. Il en est de même pour les coûts de fonctionnement et d'entretien des équipements et matériels qui ont connu une hausse de 8,05 millions d'UC. Vu le dépassement de coûts et sur requête du Gouvernement, la Banque avait procédé à la réactualisation de l'ensemble des coûts du projet et soumis aux Conseils en 1986 une nouvelle requête pour un prêt supplémentaire de 13,75 millions d'UC. Sur la base du coût total révisé, estimé à 51,77 millions d'UC, le prêt de la Banque, mis en vigueur en novembre 1984, a été porté de 19,52 millions d'UC à 33,27 millions d'UC dont 32,65 millions d'UC en devises et 0,62 million d'UC en monnaie locale.

1.4 Le projet initial a été conçu autour des composantes suivantes: i) équipements agricoles; ii) équipements de l'usine; iii) infrastructures sociales, et iv) personnel local. L'achèvement du projet, prévu en décembre 1989, n'a été effectif qu'en 1992 soit avec un retard de deux ans. Le rapport d'achèvement rédigé en juin 1995, a été jugé très satisfaisant. Il a donc été retenu de procéder à l'élaboration d'un rapport d'audit abrégé.

1.5 Le présent rapport d'audit de performance de projet (RAPP) abrégé a été confectionné à partir des rapports d'évaluation et d'achèvement, des informations recueillies auprès des auteurs du RAP et d'autres documents disponibles à la Banque.

1.6 Le contenu de ce rapport, y compris les leçons et recommandations dégagées, ne tiennent pas compte des récents troubles socio-politiques que connaît le pays et particulièrement la zone du projet. Toutefois, le projet sucrier de Kiliba fait partie d'une dizaine de projets pris en compte dans le cadre d'une étude d'impact du sous-secteur sucrier pilotée par OPEV, qui sera lancée dès juin 1997. Cette étude prendra en compte les effets de ces événements sur le projet et en particulier sur la durabilité de ses résultats. L'objectif de l'étude est de dégager, à partir d'un diagnostic des points forts et faiblesses des projets de développement et/ou de réhabilitation sucrière, des recommandations pertinentes susceptibles d'orienter les interventions futures de la Banque dans le sous-secteur sucrier.

## 2. BUT, OBJECTIFS ET REALISATIONS

### 2.1 But et objectifs

Le but du projet est d'améliorer la balance des paiements par la réduction des quantités de sucre importé, répondre efficacement à la demande régionale en sucre, et faire de Kiliba un pôle de développement régional. L'objectif du projet est d'accroître la production de la sucrerie en portant sa capacité de 11 000 tonnes à 28 500 tonnes de sucre par an en régime de croisière.

### 2.2 Réalisations prévues

2.2.1 Les réalisations escomptées du projet portent sur les principales actions suivantes: i) la réhabilitation de 2 100 ha de plantations existantes et l'accroissement de la superficie emblavée à 3 000 ha, permettant de porter la capacité nominale de broyage de l'usine de 1400 à 1 700 tonnes de canne par jour; ii) la réhabilitation l'usine avec pour finalité l'amélioration du taux d'extraction du sucre. Sur le plan social, il est prévu la construction et l'équipement d'un centre médical et d'un centre scolaire, et la remise en état du réseau de distribution d'eau potable et d'électricité. Les fonds nécessaires pour ces réalisations ont été mis en place dans les délais requis par les cofinanciers (BAD, BDEGL, SUKI). Tous les décaissements ont été effectués selon le calendrier préalablement défini, sauf ceux dévolus au Conseil exécutif qui, du fait des difficultés financières, n'ont été réalisés qu'à hauteur de 50 %.

2.2.2 Au plan des modifications, le projet a privilégié la récolte manuelle au détriment de la récolte mécanique prévue à 75 % à l'évaluation, en renonçant à l'acquisition de deux (2) récolteuses de canne. L'agence d'exécution s'était aperçue que les machines déjà acquises n'avaient guère donné satisfaction dans le contexte pédologique (sols argileux) et topographique (terrain accidenté) du site du projet. Cette décision, approuvée à juste titre par la Banque compte tenu de la disponibilité de la main-d'œuvre dans la région, a permis de réaliser quelques économies. On peut noter également la forte augmentation du coût des équipements d'usine en raison de la dépréciation de la monnaie zairoise d'une part, et d'autre part, la régression de la production des plantations et le fléchissement des rendements de de la sucrerie du fait de la sécheresse.

## 3. PERFORMANCE D'EXECUTION

3.1 L'exécution du projet a été marquée par deux faits importants: i) le retard à la mise en vigueur du prêt (18 mois); ii) le démarrage tardif (3 ans) des travaux. La principale conséquence de cette situation est la forte augmentation de près de 60 % des coûts des équipements et machines importés. Il a fallu mettre en place avec l'aide des bailleurs de fonds dont la BAD, un financement supplémentaire de 18,16 millions d'UC pour couvrir le coût total révisé du projet, porté à 51,77 millions d'UC.

3.2 Malgré le retard constaté au démarrage du projet, dû aux lenteurs administratives au niveau du Zaïre et à la méconnaissance des règles et procédures de la Banque par les responsables du projet, il convient de noter que toutes les opérations se sont déroulées selon un calendrier qui s'avérait acceptable, puisque, après l'entrée en vigueur du prêt en 1985, le projet s'est exécuté dans un délai de quatre (4) ans pour la plupart des composantes. Grâce

aux efforts conjugués de la Banque et de l'agence d'exécution, des modifications fondées sur des choix raisonnés ont été opérés en vue de réduire les coûts de certaines composantes: il s'agit notamment de l'abandon de la recolte mécanique au profit des coupes manuelles de canne.

3.3 L'acquisition des biens et services n'a pas posé de problèmes particuliers. L'appel d'offres pour l'ensemble des équipements et matériels financés par la Banque, ont été lancés aussitôt après l'entrée en vigueur du prêt et exécuté conformément aux règles et procédures définies à cet effet. Tous les contrats ont été signés dans les six mois qui suivent les appels d'offres et les délais de livraison s'échelonnent entre deux et six mois, ce qui est performant dans le contexte du pays. S'agissant de l'assistance technique, la Banque a accepté également à juste titre que l'appel d'offre soit lancé par anticipation (un an) par rapport à la date d'entrée en vigueur du prêt: la confection de cahier de charge et dossiers d'appel d'offres dévolue à l'assistance technique conditionne le délai d'exécution du projet. Globalement la performance de l'exécution est jugée satisfaisante eu égard à ce qui précède.

#### **4. PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR, DE L'AGENCE D'EXECUTION ET DE LA BANQUE**

4.1 La performance des Consultants, Entrepreneurs et Fournisseurs est satisfaisante. En effet, les contrats ont été exécutés à la satisfaction des parties concernées. Les travaux de réhabilitation de l'usine et d'installation des infrastructures sociales ont été réalisés dans le respect des règles de l'art.

4.2 La performance de l'Agence d'exécution est jugée satisfaisante. En effet, elle a la maîtrise des procédures de la Banque et met tout en oeuvre pour suivre les exigences des conditionnalités du prêt. Elle a régulièrement établi et transmis à la Banque ses rapports d'activité trimestriels dont la qualité était jugée satisfaisante. En plus, les responsables du projet n'ont jamais hésité à faire des déplacements au siège de la BAD pour débloquer certaines situations liées au financement du projet et au respect des procédures. Dès 1991, l'agence d'exécution a établi son rapport d'achèvement du projet conformément au délai requis.

4.3 L'Emprunteur n'a pas respecté toutes les clauses relatives aux conditions du prêt, ainsi que celle liée à l'inscription budgétaire de sa contribution. Le gouvernement n'a décaissé que 2,60 millions d'UC alors qu'il s'était engagé à contribuer pour 5,18 millions d'UC. Malgré l'insistance de la Banque, les montants n'ont pas pu être mobilisés. La crise sociopolitique que connaissait le pays en est probablement la cause.

4.4 Si la Banque n'a pas participé à l'identification et à la préparation du projet, elle a eu à examiner les documents préparatoires et formuler des recommandations déterminantes sur les plans technique, managérial et stratégique. Au plan de la supervision, la Banque a effectué quatre missions dont la plupart ont attiré l'attention des Autorités sur des questions importantes notamment celles liées aux décaissements des fonds locaux. La fréquence de missions de supervision peut être considérée comme suffisante si l'on tient compte des visites au siège des responsables de l'agence d'exécution, au cours desquelles des problèmes importants d'exécution ont été traités.

## 5. DURABILITE

5.1 La durabilité du projet est sérieusement compromise par le choix technologique. En effet, la sécheresse qui sévit depuis quelques années dans la région a montré les limites de l'option portée sur l'irrigation d'appoint dans une région où le régime pluviométrique est particulièrement capricieux. Cette sécheresse a entraîné un déficit hydrique si important que la rivière Kiliba qui constitue la principale source d'approvisionnement en eau pour l'irrigation, s'engorge de sable et se trouve dans l'impossibilité de répondre à la demande du projet. Les plantations subissaient un flétrissement général et les rendements en cannes ont chuté de 110 t/ha à 57 t/ha, portant préjudice à la rentabilité du projet. Par ailleurs on assiste à une dégradation du réseau d'irrigation et de drainage ainsi que des ouvrages de captage et de dessablage, faute de moyens conséquents. Des études hydrauliques et géotechniques ont montré que l'exploitation des eaux souterraines sera trop onéreuse. Ainsi, seules la régularisation des eaux de la Ruzizi (principal affluent de la Kiliba) et l'amélioration du réseau d'irrigation permettront d'assurer la maîtrise totale de l'eau et l'irrigation en toute saison du périmètre sucrier.

5.2 Sur le plan environnemental, il est préoccupant de constater que les résidus d'engrais et de pesticides utilisés ainsi que les effluents de la sucrerie étaient rejetés sans traitement préalable dans la rivière Ruzizi, entraînant la pollution des eaux avec des conséquences graves sur la faune et la flore. L'accroissement de la population dans la zone du projet a causé des pressions sur l'environnement, caractérisées par le déboisement et la dégradation des sols. La mise en place d'un dispositif d'épuration des effluents de la sucrerie et la réalisation d'un programme adéquat de reboisement permettra de corriger les effets néfastes du projet sur l'écosystème. En tout état de cause, une étude d'impact environnemental est nécessaire pour évaluer l'importance des dégâts causés et formuler des recommandations efficaces et appropriées pour les phases ultérieures du projet.

5.3 Sur le plan institutionnel, l'expertise acquise par les agents et les cadres, grâce aux stages et à la formation sur le tas, est un atout important qui a permis d'assurer une gestion saine et de maintenir les activités du projet malgré l'environnement particulièrement difficile sur les plans physique (aléa climatique) et économique (érosion de la monnaie Zaïre) dans lequel le projet s'est exécuté.

## 6. EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE ET DES RESULTATS

6.1 La performance globale du projet est satisfaisante, en dépit des résultats particulièrement faibles réalisés ces dernières années du fait de la sécheresse. En effet, les superficies prévues ont été entièrement emblavées, soit 3 000 ha. Le projet a permis d'obtenir en année normale (1988-1990), une production record de canne de plus de 240 000 tonnes avec un rendement moyen de 110 t/ha. L'installation de nouveaux éléments de l'usine a permis d'accroître sa capacité de broyage de 1 400 tonnes/jour à 1 700 tonnes/jour de canne. Les cours mondiaux favorables durant cette période ont permis à la SUCKI de réaliser des chiffres d'affaires substantiels, améliorant sensiblement sa situation financière.

6.2 Au plan social, le projet a contribué à accroître le nombre d'emplois supplémentaires, du simple (2 000 agents en 1983) au double (4 000 agents en 1991). Les centres de santé et d'éducation ont contribué positivement à l'amélioration des conditions de vie des employés et leur famille ainsi que celles des habitants du village Kiliba. En ce qui concerne les femmes, la construction d'un foyer social de formation ménagère a permis d'améliorer leur connaissance pratique en couture et autres activités ménagères.

6.3 Au plan financier, la capacité de la SUCKI à générer les ressources suffisantes pour lui permettre d'autofinancer le renouvellement de ses équipements et les nouveaux investissements est sérieusement compromise par la détérioration de la monnaie Zaïre et la chute de la production du fait de la sécheresse. Bien que les états financiers entre 1987 et 1990 fassent apparaître une nette amélioration des ratios d'exploitation et un équilibre de la structure financière, les chiffres à la fin de l'exécution du projet, ne sont pas significatifs à cause de l'hyperinflation qui atteignait 1 000% voire 10 000%. Les résultats d'exploitation exprimés en dollars EU font apparaître une chute de 50% du chiffre d'affaire entre 1989 et 1991. En 1990, la SUCKI a enregistré une perte de 414 millions de Zaïres (après dotation aux amortissements) du fait du coût élevé des immobilisations exprimé en monnaie locale.

6.4 Au plan économique, la valeur de la production additionnelle de sucre générée par le projet en période de croisière, avoisine 5 millions de dollars EU; ce qui constitue un gain non négligeable au niveau de la balance commerciale. Par ailleurs, l'augmentation de l'offre nationale du sucre contribue à améliorer la base nutritionnelle de la population. Au plan de la gestion, l'introduction de l'informatique pour le traitement des salaires et la comptabilité analytique a été un facteur d'amélioration de la gestion du suivi du projet.

6.5 Le taux interne de rentabilité économique calculé à l'achèvement se situe à 15% contre 19% à l'évaluation. Bien que satisfaisant, ce nouveau taux est le reflet du déficit pluviométrique entraînant la chute des rendements de sucre et de l'insuffisance du taux d'usinage (8% contre 10% en année normale). Il en est de même pour la rentabilité financière qui tombe à 12,5% contre 18,35% à l'évaluation.

## 7. CONCLUSIONS ET RETROACTION

### 7.1 Conclusions

La performance globale du projet est jugée satisfaisante malgré les difficultés engendrées par les calamités naturelles. Le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations de la zone du projet grâce aux infrastructures sociales et économiques. Le projet a permis également le développement du secteur informel et la création de richesse grâce au développement du commerce intrarégional du sucre. La mise en oeuvre d'une seconde phase du projet permettra sans doute d'en consolider les acquis positifs et d'envisager sur de bonnes bases, le transfert probable du projet au secteur privé.

### 7.2 Rétroaction

#### 7.2.1 Leçons

Les leçons tirées par le RAP portent sur les aspects suivants: i) délai de mise en vigueur du prêt; ii) respect du calendrier d'exécution du projet; iii) choix des techniques appropriées; iv) dispositions techniques et financières pour la durabilité du projet. Le présent RAPP abrégé les complète en formulant celles qui suivent:

- i) une bonne connaissance des procédures de la Banque et leur application rigoureuse par l'agence d'exécution sont un atout pour la réussite du projet (cf. parag. 4.2);

- ii) la mise en vigueur trop tardive de l'accord de prêt peut compromettre les résultats du projet (cf. parag. 3.1);
- iii) le choix rigoureux de consultants, fournisseurs et entrepreneurs, est un gage de réussite du projet (cf. parag. 4.1);
- iv) l'absence d'une étude d'impact environnemental est un handicap sérieux à la bonne conception du projet (cf. parag. 5.2);
- v) un mauvais choix technologique est préjudiciable à la réussite et à la durabilité du projet (cf. parag. 5.1).

### 7.2.2

#### Recommandations

En complément aux recommandations du RAP, celles qui suivent peuvent être retenues.

#### Le Gouvernement devra:

- i) prendre les dispositions nécessaires pour assurer la mise en oeuvre du prêt dans un délai relativement court;
- ii) améliorer la connaissance des procédures de la Banque afin de faciliter le lancement et la réalisation des projets à venir;
- iii) respecter les engagements contractuels de mise en place des fonds pour la réalisation du projet.

#### La SUCKI devra:

- i) mener des études de régularisation des eaux de la Ruzizi en vue d'une maîtrise totale de l'eau pour l'irrigation du périmètre sucrier;
- ii) mettre en place un système d'épuration des effluents de l'usine par le bassin de lagunage et développer également un programme de reboisement dans la zone du projet.

#### La Banque devra:

- i) exiger pour tout projet de développement agricole, une étude d'impact environnemental en vue d'en mieux cerner les effets néfastes et les coûts y afférant.
- ii) assister le gouvernement dans ses efforts de formulation de la seconde phase du projet.

### 7.2.3

#### Actions de suivi

Les principales actions de suivi sont résumées dans le tableau ci-après.

**MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI**

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSABILITES
<p><b>1. Formation et bien fondé du projet</b></p> <p>1.1 Le projet correspond à un besoin réel de réhabilitation du complexe sucrier mais comporte des défauts de conception.</p>	<p>1.2 Participer aux phases d'identification et de préparation de projet, ou à défaut, approfondir l'analyse des documents préparatoires afin corriger à temps les lacunes.</p>	<p>1.3 Inscrire le projet dans le document de stratégie dès son identification et préparer la matrice du cadre logique pour un meilleur suivi.</p>	<p>1.4 la Banque (OCDE)</p>
<p><b>2. Exécution du projet</b></p> <p>2.1 Le calendrier du projet a accusé du retard à cause de la lenteur dans la mise en oeuvre du prêt.</p>	<p>2.2 Eviter les lenteurs administratives qui retardent la mise en vigueur du prêt.</p>	<p>2.3.1 Améliorer la connaissance des procédures et règles de la Banque; 2.3.2 Assouplir les circuits administratifs.</p>	<p>2.4.1 le Conseil Exécutif 2.4.2 la SUCKI</p>

<p><b><u>3. Respect des conditions de l'accord de prêt</u></b></p> <p>3.1 Les conditions générales et spécifiques n'ont pas été toutes respectées</p>	<p>3.2 Respecter les engagements relatifs à la mise en vigueur du prêt</p>	<p>3.3.1 Inscrire au budget annuel de l'Etat les dotations requises pour le financement du projet.</p> <p>3.3.2 Assurer le déblocage des fonds dans le délai requis.</p>	<p>3.4 le Conseil Exécutif</p>
<p><b><u>4. Evaluation des performances et Résultats du projet</u></b></p> <p>4.1.1 Les performances financières et économiques sont insuffisantes</p> <p>4.1.2 Les résultats du projet sont en dessous des prévisions.</p>	<p>4.2 Envisager une deuxième phase de consolidation des acquis positifs du projet en mettant l'accent sur la privatisation.</p>	<p>4.3 Réaliser l'étude de la seconde phase et encourager l'adhésion des privés.</p>	<p>4.4 le Gouvernement</p>

ZAIRE  
REHABILITATION ET EXTENSION DU COMPLEXE SUCRIER DE KILIBA  
MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses/Risques
	A l'évaluation	A l'achèvement		
<b>1. OBJECTIFS SECTORIELS</b>				
1.1. Répondre à la demande régionale de sucre	1.1.1	<u>Production réelle de canne (T/an)</u> 130 182   74 264	1.3.1 Rapport d'achèvement du projet	1.4.1 La sécheresse qui a sévi de 1989 à 1994 a affecté considérablement la production de canne et le rendement en sucre.
	1.1.2	<u>Production de sucre (T/an)</u> 10 521   5 477	1.3.2. Rapports périodiques d'activité et statistiques nationales	
	1.2.1	<u>Valeur de la production de sucre en dollars destinée à substituer à l'importation</u> 7,36 million de \$E.U.   3,01 millions de \$E.U.		
1.2. Amélioration de la balance de paiement				

<u>2. OBJECTIFS DU PROJET</u>			
2.1	Accroître la production de la SUCKI	2.1.1	<u>Rendement moyen en canne (T/ha)</u>  95   57  <u>Rendement de l'usine</u> 13 %   7,26 %  <u>Capacité nominale de broyage (T/j)</u>  1 700   1 700
		2.1.1.1	Le déficit hydrique affecte le rendement des plantations.  2.1.1.2 Les événements socio-politiques au Rwanda et au Burundi perturbent l'approvisionnement en carburant et en intrants.
		idem	
<u>3. RÉALISATIONS</u>			
3.1	De nouvelles parcelles de terre sont plantées en canne à sucre	3.1.1	<u>Superficie cultivée (paysanat) (ha)</u>  765   765
3.2	Création d'emplois	3.2.1	<u>Effectif de la SUCKI</u> 2 000 employés   4 066 employés
3.3	Capacité institutionnelle	3.3.1	<u>Nombre de directions opérationnelles</u> 3   4
		3.3.2	<u>Nombre d'agents formés</u>  236   388
		idem	

4. ACTIVITES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipements agricoles</li> <li>● Equipements usine</li> <li>● Infrastructures sociales</li> <li>● Entretien et fonctionnement</li> <li>● Assistance technique</li> <li>● Personnel local</li> </ul>	<p>4.1</p> <p>6,06 20,14 0,51 20,08 0,31 4,67</p>	<p><u>Montants alloués aux différents composants</u> (en millions d'UC)</p> <p>6,06 20,14 0,51 20,08 0,31 3,87</p>	<p>4.3</p> <p>Le Gouvernement n'a pas décaissé en faveur du projet la totalité de sa contribution financière.</p>

**REHABILITATION ET EXTENSION DU COMPLEXE  
SUCRIER DE KILIBA**

**FORMULAIRE IP1  
PERFORMANCE DE L'EXECUTION**

N°	INDICATEURS	NOTE (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	Respect du calendrier d'exécution	2	Le délai d'exécution a accusé un retard de deux (2) ans à cause surtout des difficultés de l'Emprunteur à réaliser les conditions d'entrée en vigueur du projet
2	Respect des coûts	1	Beaucoup de modifications sont intervenues et ont entraîné une hausse des coûts du projet.
3	Respect des conditions de l'accord de prêt	2	L'Emprunteur n'a pas respecté toutes les conditions et tous les engagements fixés à l'évaluation
4	Adéquation du suivi et des rapports d'activités	3	L'Agence d'exécution a assuré le suivi des recommandations des missions de supervision de la Banque. En outre, elle a envoyé régulièrement les rapports d'activité trimestriels et le rapport d'achèvement dans les délais requis.
5	Mise en exploitation (le cas échéant)	3	La production de sucre est passée de 7167 t. en 1986 à 21 487 t. en 1989 soit une augmentation de 200 %. Elle a chuté à 14 170 tonnes en 1990 à cause de la sécheresse qui sévit ces dernières années.
	Evaluation globale de la performance d'exécution	2,2	La performance globale du projet est satisfaisante.

## REHABILITATION ET EXTENSION DU COMPLEXE SUCRIER DE KILIBA

**FORMULAIRE BPI  
PERFORMANCE DE LA BANQUE**

N°	INDICATEURS	NOTE (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	A l'identification	N/A	N/A
2	A la préparation	3	La Banque n'a pas participé à cette phase. Cependant elle a examiné l'étude de factibilité et fait des observations qui ont été pris en compte dans la finalisation de la préparation.
3	A l'évaluation	2	Les coûts ont été initialement bien évalués et les conditionnalités ont été adéquatement formulées. Cependant, l'approche technique fondée sur une irrigation d'appoint ne semble avoir été suffisamment discutée.
4	A la supervision	3	Le suivi du projet par la Banque est jugé adéquat grâce à quatre (4) missions de supervision auxquelles s'ajoutaient plusieurs réunions au siège avec les responsables du projet.
5	Evaluation globale de la performance de la Banque.	2,66	La performance de la Banque est satisfaisante.

**ZAIRE**  
**REHABILITATION ET EXTENSION DU COMPLEXE SUCRIER DE LA KILIBA**

**FORMULAIRE PO1**  
**PERFORMANCE DES REALISATIONS**

N°.	INDICATEURS	NOTE (1 À 4)	OBSERVATIONS
1	Pertinence et Réalisation des objectifs	2,57	Satisfaisante
(i)	Politique macro-économique	3	Le projet s'intègre dans le plan quinquennal national 1986-90
(ii)	Politique sectorielle	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● les réalisations sont conformes au concept de mini sucreries</li> <li>● le projet répond à la demande du marché du sucre.</li> </ul>
(iii)	Réalizations physiques (y compris la production)	2	La production a baissé à cause de la sécheresse. Les infrastructures sociales ont été réalisées suivant les règles de l'art et livrées dans les délais requis. Cependant leur entretien pose problème par défaut de ressources.
(iv)	Résultats financiers	2	Au plan financier, les résultats satisfaisants observés en année normale ont sérieusement affectés par les effets de la sécheresse sur la production de canne .
(v)	Réduction de la pauvreté et aspects sociaux y compris les femmes dans le développement	3	Le projet a contribué à la lutte contre la pauvreté. Les effets directs et indirects de l'impact du projet sur les femmes ne sont pas approfondis
(vi)	Environnement	2	Le projet a causé des dégats sur l'environnement (déboisement, effluents de la sucrerie). Les mesures d'atténuation des effets néfastes du projet n'ont pas été efficaces.

(vii)	Développement du secteur privé	3	Le développement du secteur privé dans le domaine du commerce du sucre est un des résultats du projet.
(viii)	Autres (spécifier)	S.O	S.O
2	Développement institutionnel	2,75	Satisfaisant.
(i)	Cadre institutionnel	3	L'appui de l'assistance technique a été remarquable en matière de formation des agents dans la gestion.
(ii)	Système d'information et de gestion, y compris l'audit	2	Le système d'information et de gestion de la SUCKI est satisfaisant. Cependant l'audit du projet n'a pas été effectué.
(iii)	Transfert de technologie	3	L'assistance technique au projet a permis la maîtrise des techniques d'usinage du sucre et de gestion de stocks.
(iv)	Mise à disposition du personnel (y compris rotation, formation et personnel de contrepartie)	3	Le personnel mis à la disposition du projet est de bonne qualification. Il a bénéficié de stages de perfectionnement et de recyclage qui lui ont permis d'accroître sensiblement sa productivité.
3.	Durabilité	2	Conditions de durabilité insuffisantes.
(i)	Engagement soutenu de l'Emprunteur	2	L'Emprunteur n'a pas respecté tous les engagements à savoir l'inscription de sa contribution au budget national
(ii)	Environnement de la politique économique	2	Environnement politique peu propice, caractérisé par des dévaluations successives de la monnaie Zaïre.
(iii)	Cadre institutionnel	3	L'Agence d'exécution est compétente pour assurer la gestion du projet.

(iv)	Viabilité technique et perfectionnement du personnel	2	Le manque de maîtrise totale de l'eau et de traitement des effluents de la sucrerie, compromettent la viabilité technique du projet.
(v)	Viabilité financière (y compris les systèmes de recouvrement des coûts)	2	La viabilité financière est compromise en raison de la forte baisse de la production et de la relative baisse des prix du sucre exprimés en devises
(vi)	Viabilité économique	2	La viabilité économique du projet est compromise à cause de la sécheresse et la dévaluation de la monnaie nationale
(vii)	Viabilité environnementale	1	Le projet a eu un impact environnemental négatif
(viii)	Dispositifs d'exploitation et de maintenance	2	Le projet connaît de sérieuses difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange et d'entretien du réseau d'irrigation.
4	Taux de rentabilité économique	3	Le taux de rentabilité économique de 15 % est satisfaisant bien qu' en deçà de celui obtenu à l'évaluation (19%).
5	Evaluation globale des réalisations	2.58	La performance globale du projet est satisfaisante.