

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**MULTINATIONAL**

**CINQUIEME LIGNE DE CREDIT A LA  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE DE L'EST  
(BDAE)**

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

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

**13 mars 2007**

## TABLE DES MATIÈRES

	<b><u>Page N°.</u></b>
<b>ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES</b>	<b>(i)</b>
<b>DONNÉES DE BASE DU PROJET</b>	<b>(ii)</b>
<b>RÉSUMÉ DE LA NOTATION DE L'ÉVALUATION</b>	<b>(iii)</b>
<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS</b>	<b>(iv)</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>(v)</b>
<b>1. CONTEXTE DE LA CINQUIÈME LIGNE DE CRÉDIT</b>	<b>1</b>
1.1 Introduction	1
1.2 Contexte économique de la Communauté de l'Afrique de l'Est	1
1.3 La BDAE	2
<b>2. ÉVALUATION</b>	<b>3</b>
2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation	3
2.2 Indicateurs clés de performance	4
<b>3. PERFORMANCE DE L'EXÉCUTION</b>	<b>4</b>
3.1 Entrée en vigueur, démarrage et exécution	4
3.2 Dispositions en matière de décaissement et financières	5
3.3 Supervision, rapports, suivi et évaluation	6
<b>4. ÉVALUATION ET NOTATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>7</b>
4.1 Pertinence de la LDC et qualité à l'entrée	7
4.2 Réalisations des objectifs et résultats ("Efficacité")	7
4.3 Efficience	13
4.4 Impact sur le développement institutionnel	18
4.5 Viabilité	19
4.6 Notation agrégée de la performance	19
4.7 Performance de l'emprunteur	20
4.8 Performance de la Banque	21
4.9 Facteurs ayant affecté la performance d'exécution et les résultats	21
<b>5. CONCLUSION, ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>23</b>
5.1 Conclusion	23
5.2 Principaux résultats (Enseignements) et recommandations	23

## **LISTE DES TABLEAUX**

	<b><u>Page N°.</u></b>	
3.1	Décaissement de la 5 <sup>e</sup> LDC en millions d'UC	6
4.1	Répartition des sous-projets par pays membres et par secteur d'activité	9
4.2	Performance des sous-projets	13
4.3	Remboursement de la 5 <sup>e</sup> LDC par la BDAE	15
4.4	Résumé de la notation de l'évaluation	18

## **Annexes**

	<b><u>Nb. de pages</u></b>	
1.	Notes de présentation du secteur économique et financier des pays de la CAE	4
2.	Statistiques choisies des Etats membres de la CAE	3
3.	Evolution des politiques et stratégies de la Banque en matière de LDC	2
4.	Enseignements tirés de la 3 <sup>ème</sup> et de la 4 <sup>ème</sup> LDC	2
5.	Matrice rétrospective du cadre logique axé sur les résultats: 5 <sup>e</sup> LDC	4
6.	Résumé de l'état d'avancement des sous-projets financés au titre de la 5 <sup>e</sup> LDC	2
7.	Critères et notations de l'évaluation de la performance	4
8.	Etats financiers antérieurs	2
9.	Facteurs ayant affecté la performance d'exécution et les résultats	4
10.	Sources d'information	1

---

Le présent rapport a été préparé par MM. G. HALL-YIRGA, Chargée d'évaluation principale, Département d'évaluation des opérations (OPEV) et M. Akinola AKINTUNDE (Consultant), à la suite de la mission sur le terrain qu'ils ont effectuée en Afrique de l'Est. Toute autre question relative au rapport peut être adressée à M. D. A. BARNETT, Directeur p.i., OPEV, poste 2041 ou à Mme HALL-YIRGA, poste 2263.

## ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

	A l'évaluation 1993	Lors du RAP 2005	Lors du REPP 2006
1 UC =	1,404 \$ EU	1,445 \$ EU	1,453 \$ EU
1 UC =	56,3 K Sh	110,5 K Sh	105,0 K Sh
1 UC =	533 T Sh	1655 T Sh	1702 T Sh
1 UC =	1693 U Sh	2657 U Sh	2619 U Sh

### **Année financière de la BDAE**

1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

### **Année budgétaire des pays membres de la CAE**

1<sup>er</sup> juillet au 30 juin

## DONNÉES DE BASE DU PROJET

<b>A. <u>Données du prêt</u></b>		
1.	Pays	: Multinational (Kenya, Tanzanie et Ouganda)
2.	Nom du projet	: Cinquième ligne de crédit
3.	Numéro du prêt	: 2000190000089
4.	Numéro du projet	: P-Z1-HAA-002
5.	Montant du prêt	: 20 millions d'UC
6.	Secteur	: Secteur financier
7.	Emprunteur	: Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE)
8.	Organe d'exécution	: Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE)
9.	Bénéficiaires	: Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE)
10.	Garant	: Capital souscrit exigible de la BDAE
<b>B. <u>Détails concernant la ligne de crédit</u> <span style="float: right;"><u>Evaluation</u> <span style="margin-left: 20px;"><u>Réel</u></span></span></b>		
1.	Montant (en millions d'UC) :	15,00 <span style="float: right;">15,00</span>
2.	Commission d'engagement :	0,75% <span style="float: right;">0,75%</span>
3.	Taux d'intérêt par an : Fixe à 8,5%, et taux de rétrocession fixé à 12% par an	
4.	Période de remboursement :	14 ans <span style="float: right;">14 ans</span>
5.	Différé d'amortissement :	4 ans <span style="float: right;">4 ans</span>
6.	Date d'approbation du prêt:	Oct. 1993 <span style="float: right;">Oct. 1993</span>
7.	Date de signature du prêt :	Avr. 1993 <span style="float: right;">25/08/94</span>
8.	Date d'entrée en vigueur :	Avr. 1993 <span style="float: right;">17/09/95</span>
<b>C. <u>Plan de financement (millions d'UC)</u></b>		
		Prêt à terme <span style="float: right;">45,36</span>
		Investissement en actions <span style="float: right;">4,00</span>
		Fonds de roulement <span style="float: right;">6,00</span>
		<b>TOTAL</b> <span style="float: right;"><b>55,38</b></span>
<b>D. <u>Source de financement (millions d'UC)</u></b>		
		BAD <span style="float: right;">15,00</span>
		EXIM Bank (Japon) <span style="float: right;">5,00</span>
		Source interne BDAE <span style="float: right;">16,41</span>
		Autres sources <span style="float: right;">18,97</span>
		<b>TOTAL</b> <span style="float: right;"><b>55,38</b></span>
<b>E. <u>Exécution du projet</u></b>		
1.	Date de signature	: Mars 1994 <span style="float: right;">23/05/95</span>
2.	Date d'entrée en vigueur	: Avril 1994 <span style="float: right;">17/09/95</span>
3.	Date de démarrage	: Janvier 1994 <span style="float: right;">Mars 1996</span>
4.	Date d'achèvement (exécution)	: Décembre 1996 <span style="float: right;">Décembre 1999</span>
5.	Date du dernier décaissement	: Décembre 1997 <span style="float: right;">Août 1999</span>
<b>F. <u>Indicateurs de performance</u></b>		
1.	Période de retard	: <span style="float: right;">2 ans</span>
2.	Nombre de prorogations du dernier décaissement	: <span style="float: right;">2</span>
3.	Nombre de sous-projets	: <span style="float: right;">19</span>
4.	Etat d'avancement du projet	: <span style="float: right;">Achevé</span>
<b>G. <u>Décaissement</u></b>		
		Montant décaissé <span style="float: right;">% décaissé</span>
1.	Total décaissé	15 millions d'UC <span style="float: right;">100</span>
2.	Montant annulé	NEANT
3.	Solde non utilisé	NEANT

## **RÉSUMÉ DE LA NOTATION DE L'ÉVALUATION**

Critère d'évaluation	RAP	REPP
Pertinence	3,5 (Pertinent)	3,0 (Pertinent)
Réalisation des objectifs "Efficacité"	3,5 (satisfaisant)	2,3 (peu satisfaisant)
Efficience	2,4 (peu satisfaisant)	2,0 (peu satisfaisant)
Impact du développement institutionnel	3,0 (satisfaisant)	2,5 (satisfaisant)
Viabilité	2,9 (satisfaisant)	2,0 (non satisfaisant)
Indicateur agrégé de performance	2,8 (satisfaisant)	2,4 (peu satisfaisant)
Performance de l'emprunteur	2,4 (peu satisfaisant)	2,2 (peu satisfaisant)
Performance de la Banque	2,2 (peu satisfaisant)	2,1 (peu satisfaisant)

Note : Les notations du REPP sont inférieures à celles du RAP étant donné que la performance de nombre de sous-projets s'est détériorée depuis l'époque de la préparation du rapport d'achèvement de projet. 42% des sous-projets étaient improductifs au moment de la présente évaluation.

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

BAD	=	Banque africaine de développement
BDAE	=	Banque de développement de l'Afrique de l'Est
BEI	=	Banque européenne d'investissement
CAE	=	Communauté de l'Afrique de l'Est
CEE	=	Communauté économique européenne
COMESA	=	Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
EIE	=	Etude d'impact sur l'environnement
FAD	=	Fonds africain de développement
FAT	=	Fonds d'assistance technique du FAD
FMO	=	Société néerlandaise de financement du développement
IDB	=	Industrial Development Bank of Kenya
IFD	=	Institution financière de développement
K Sh	=	Kenya Shillings
LDC	=	Ligne de crédit
LIBOR	=	Taux interbancaire offert à Londres
NDF	=	Nordic Development Fund
PAS	=	Programme d'ajustement structurel
PIB	=	Produit intérieur brut
PME	=	Petites et moyennes entreprises
PMR	=	Pays membre régional de la BAD
PNUD	=	Programme des Nations Unies pour le développement
PTA	=	Zone d'échanges préférentiels pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe
PTA Bank	=	Banque de commerce et de développement de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
RAP	=	Rapport d'achèvement de projet
RDC	=	République démocratique du Congo
REPP	=	Rapport d'évaluation de performance de projet
SFI	=	Société financière de développement
T Sh	=	Tanzania Shillings
TDFL	=	Tanzania Development Finance Limited
UC	=	Unité de compte du Groupe de la Banque africaine de développement
U TSh	=	Uganda Shilling
\$ EU	=	Dollar des Etats-Unis

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. La Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE) est une banque sous-régionale de développement appartenant aux trois Etats membres qui sont le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie. Parmi les autres actionnaires se trouvent la Banque africaine de développement, des donateurs bilatéraux et quelques banques étrangères. La BDAE a vu le jour en 1967 aux termes du Traité de coopération est-africaine. A la suite de l'éclatement de cet organisme de coopération en 1977, la BDAE a été rétablie en 1980 conformément à sa propre charte et elle a reçu mandat d'offrir un large éventail de services financiers aux petites et moyennes entreprises (PME), guidée en cela par l'objectif primordial de promouvoir le développement socioéconomique et l'intégration régionale dans les Etats membres.

2. La redynamisation de la coopération régionale entre les Etats membres grâce à la création de la nouvelle Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) a confié à la fonction de financement du développement de la BDAE un rôle spécial dans la promotion de l'intégration régionale. La BDAE a été restructurée à plusieurs reprises avec l'objectif d'améliorer sa gouvernance, ainsi que la gestion de son portefeuille. La dernière restructuration a été faite au début de 2003 sur la base d'une étude réalisée par le Washington Advisory Group de la Banque mondiale. Avant cela, les activités de la BDAE étaient concentrées au niveau de son siège en Ouganda. A la suite de la restructuration, la décentralisation est devenue effective avec l'ouverture de véritables bureaux nationaux ayant un personnel suffisant pour s'occuper de la totalité du cycle du projet dans une démarche intégrale, c.-à- d. de l'identification à l'achèvement du projet.

3. Le début de l'assistance de la BAD à la BDAE remonte à 1970 lorsque la Banque a pris une participation au capital social de la BDAE au stade de la création de cette-dernière. La BAD a, à ce jour, fourni sept LDC, dont certaines avec une composante assistance technique, pour un montant total de 9612 millions d'UC (après déduction des annulations), ainsi qu'un capital actions supplémentaire d'un montant de 4,45 millions d'UC fourni en 1999. La 5<sup>e</sup> LDC, qui constitue le sujet de la présente évaluation, était d'un montant de 15 millions d'UC et elle a été octroyée à la BDAE en 1994 pour le financement d'anciennes et de nouvelles entreprises axées sur ressources et à vocation exportatrice. Dix-neuf (19) sous-projets ont été financés au titre de la 5<sup>e</sup> LDC, dont 41% dans le secteur agricole (floriculture) et celui de l'agroindustrie, 33 % dans l'industrie manufacturière, 16 % dans le secteur du tourisme et 10 % dans celui du transport. Pour ce qui est de la répartition entre les Etats membres, 39% de la LDC ont été utilisés au Kenya, 38% en Tanzanie et 23% en Ouganda.

4. Sur le total de 19 sous-projets, 11 (58 %) ont été mis en exploitation (dont huit (42 %) ont été couronnés de succès et trois (16 %) ont en partie réussi. Un sous-projet (5 %) a échoué (ce qui a rendu nécessaire une restructuration) et sept (37 %) ont fait faillite. Les sous-projets productifs ont contribué aux économies de devises ou aux recettes en devises et fourni des occasions d'emploi. Les emplois directs additionnels créés sont au nombre d'environ 2000, dont environ 25 % sont occupés par les femmes. Plusieurs emplois indirects ont résulté de liens économiques an amont et en aval dans la sous-région.

5. La 5<sup>e</sup> LDC a été fournie au moment où des réformes économiques majeures étaient introduites dans les Etats membres. La présente évaluation a trouvé que, en général, ladite ligne de crédit a été pertinente et est conforme aux politiques de la BAD et des pays membres de la CAE en matière de développement du secteur privé. La LDC a atteint son principal

objectif qui était de fournir des ressources en devises en vue du financement des projets du secteur privé à vocation exportatrice et relatifs au remplacement des importations. Cependant, les résultats en matière de développement n'ont pas été intégralement atteints.

6. Les facteurs majeurs ayant contribué aux mauvaises performances ou à l'échec des sous-projets ont rapport aux taux d'intérêt fixes élevés de rétrocession des prêts étrangers; le risque de change relatif au remboursement des prêts; aux conditions climatiques défavorables aux sous-projets de floriculture; et, dans certains cas, à l'acquisition non conforme d'installations de production. L'insuffisance des fonds de roulement, ainsi que des capacités entrepreneuriales et de gestion constituent des déboires qui ont particulièrement accablé les nouvelles entreprises locales. Un autre goulet d'étranglement entravant le succès a été constitué par le manque généralisé d'infrastructures, en particulier l'électricité qui a fait exploser les coûts de production et affecté la compétitivité des produits finaux par rapport aux importations, notamment à la suite des politiques de libéralisation adoptées par les Etats membres. La mauvaise gouvernance au niveau de la BDAE, ainsi que le suivi au petit bonheur assuré par la BAD ont tous les deux contribué à limiter le taux de réussite de cette LDC. Ainsi, la performance opérationnelle et financière de la BDAE, de même que l'évaluation globale des sous-projets ont été peu satisfaisantes par rapport à l'efficacité, à l'efficience et à la viabilité. Néanmoins, l'impact du développement institutionnel a été jugé satisfaisant étant donné que la présente LDC a joué un rôle décisif dans le lancement de la restructuration de la BDAE, et du financement parallèle du NDF et des autres donateurs.

7. Au cours de la période d'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC, la performance de la BDAE a connu des hauts et des bas. De 1994 à 2001, la rentabilité s'est accrue de 1,7 million d'UC à 5,4 millions d'UC grâce à l'injection de la 5<sup>e</sup> LDC et des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> LDC qui ont suivi, sans oublier l'assistance technique provenant d'autres donateurs. Cependant, à partir de 2001, la BDAE a connu des difficultés financières qui ont rendu nécessaire une autre restructuration et une autre amélioration de la gouvernance. La restructuration de 2003 a provoqué un renversement de situation et la réalisation de modestes bénéfices en 2004 et 2005, par opposition aux pertes importantes enregistrées en 2002 et 2003. Les pertes de ces deux années étaient, pour une grande part, la conséquence de la constitution d'importantes provisions pour les créances irrécouvrables.

8. La viabilité de la BDAE demeure un défi à cause, principalement, de la préoccupation constante qu'elle pourrait ne pas obtenir des ressources suffisantes des donateurs et des Etats membres pour accomplir son mandat. La BDAE finance essentiellement les moyennes et grandes entreprises et ne s'est pas encore aventurée dans les projets régionaux. Ses propres limitations en matière de capacité, ainsi que la politique de la BAD concernant le plafonnement de la taille d'un seul projet peuvent avoir fait partie des facteurs ayant empêché le financement de projets régionaux. Il se pourrait aussi qu'il n'y ait pas, au niveau des gouvernements, la volonté politique forte et soutenue de financer les projets d'intégration. De l'autre côté de la balance, la BDAE manque aussi des ressources pour octroyer des prêts aux intermédiaires financiers opérant au niveau national et qui financent les petites et micro entreprises. Il est nécessaire de réexaminer les politiques et stratégies concernant l'intermédiation financière des banques de développement sous-régionales, telles que la BDAE, de manière, d'une part, à étoffer leurs opérations ayant une portée régionale, et d'autre part, à établir des liens appropriés avec des intermédiaires financiers à l'échelon national qui sont mieux placés pour atteindre les petites et microentreprises.

## Principaux résultats (enseignements) et recommandations

9. Les principaux résultats (enseignements) et recommandations se présentent comme suit:

- A. La bonne gouvernance a été un élément clé dans l'amélioration de la performance de la BDAE à la suite des réformes de 2003, bien que la viabilité soit encore un défi. Le manque, au niveau de la BDAE, d'un système de suivi approprié qui répertorie les résultats des sous-projets en matière de développement constitue aussi une préoccupation.

*Dans les interventions futures, la BAD devra établir, de manière éclairée, que la culture d'entreprise des IFD a intégré la bonne gouvernance, ainsi que les meilleures pratiques en affaires.*

*En outre, la BAD se doit de s'assurer du fait que le système de suivi et d'établissement de rapports en place enregistre les informations et les données sur les résultats des LDC en matière de développement.*

*A la lumière de la mauvaise performance de la 5<sup>e</sup> LDC et étant donné que la Banque a financé deux autres LDC (le 6<sup>e</sup> et la 7<sup>e</sup>), l'examen de la possibilité d'envisager toute nouvelle intervention devrait être soumise à la préparation des rapports d'achèvement de projets sur ces opérations.*

- B. L'avantage initial majeur de la 5<sup>e</sup> LDC était son taux d'intérêt bas par rapport aux conditions qui prévalaient alors sur le marché, ce qui a permis à la BDAE de rétrocéder les fonds à des taux compétitifs. Au fil du temps, néanmoins, les promoteurs des sous-projets ont fini par trouver le taux fixe lourd du fait des changements significatifs enregistrés dans la structure des taux d'intérêt du marché à la suite de la politique de libéralisation des Etats membres. En plus, certains sous-projet avaient besoin de crédit à terme en monnaie locale.

*L'application de taux d'intérêt variables ces dernières années est encourageante, et ceci devrait se poursuivre avec un système efficace permettant de procéder, en temps opportun, à des ajustements induits par l'évolution des taux d'intérêt du marché.*

*La BAD devrait envisager le financement en monnaie locale en faveur des IFD (par le biais du cofinancement avec les banques commerciales ou l'émission de garanties) afin de mobiliser les ressources en monnaie locale à rétrocéder aux PME. En outre, la possibilité d'échanger les prêts en devises et les prêts en monnaie locale devrait être étudiée à l'effet d'atténuer les risques de change.*

- C. La libéralisation du secteur financier, ainsi que la disponibilité de devises sur les marchés officiels qui s'en est suivie ont encouragé les banques commerciales à s'aventurer sur le terrain du prêt à moyen et long termes—une initiative qui présente de nouveaux défis en matière de concurrence aux

IFD tels que la BDAE. De l'autre côté de la balance, les IFD n'ont ni les structures, ni les ressources requises pour répondre aux besoins des petites entreprises et des microentreprises. Et, bien que les institutions telles que les organismes de développement de la petite entreprise et les ONG soient à même de fournir de l'assistance technique aux petites et microentreprises, leurs opérations sont souvent entravées par des limitations financières.

*La BAD devrait établir des liens effectifs avec les IFD sous-régionales et plus tard en faire de même avec les intermédiaires financiers à l'échelon national afin de canaliser des ressources financières en bloc pour les rétrocéder aux différents segments de la clientèle. Les IFD sous-régionales telles que la BDAE devrait peut-être se concentrer sur les services de niveau élevé, y compris ceux ayant une portée sous-régionale.*

*La BAD devrait établir des partenariats, ainsi que de liens appropriés afin de fournir des financements aux organismes et ONG de développement des petites entreprises pouvant effectivement aider au développement de la capacité des microentreprises et des petites entreprises, dans des domaines tels que l'élaboration du plan d'affaires, les procédures et les procédés de demande de prêt, les méthodes comptables, et la présentation de l'information financière.*

*En fait, il est nécessaire pour la BAD de réexaminer ses politiques et stratégies d'intermédiation financière par le biais des IFD régionales et nationales pour déterminer les niches respectives de compétitivité, de même que l'additionnalité et la complémentarité entre les différents intervenants.*

- D. Le grand défi auquel doivent faire face les IFD comme la BDAE c'est d'élargir régulièrement leur assise financière, d'accroître régulièrement leur actif et de mobiliser des ressources pouvant leur permettre d'accomplir leur mandat de manière durable.

*Il est nécessaire, dans l'intérêt de l'avenir de la BDAE, que la BAD engage le dialogue avec les Etats membres afin que ceux-ci augmentent leur capital-actions à l'effet d'améliorer la solvabilité de la BDAE et, ainsi, renforcer sa capacité de mobiliser les ressources internes et externes.*

- E. La limite maximale fixée pour les banques sous-régionales de développement telles que la BDAE, dans le financement de projets spécifiques peut avoir empêché la BDAE de s'engager dans des grands projets nationaux et sous-régionaux.

*La BAD pourrait envisager de relever la limite maximale fixée actuellement pour les IFD sous-régionales productives de manière à leur permettre d'intervenir dans des grands projets individuels au niveau national et de cofinancer les investissements axés sur l'intégration régionale.*

- F. La présentation de l'information financière de la part de certains sous-projets est suspecte. En dépit de leurs performances soutenues, les comptes financiers indiquent des déficits ou des bénéfices très limités. De tels

procédés comptables ne permettent pas d'évaluer la constitution du capital pour la viabilité et ils mettent à mal une partie des objectifs de développement ayant trait à la nécessité de faire face à ses obligations en matière d'impôt.

*Dans le cadre de la question ayant trait à la gouvernance, la BAD se doit d'aider les pays membres à disposer chacun d'une administration fiscale et d'organismes de réglementation marchant bien afin de surveiller la performance du secteur privé.*

*Les futures interventions de la BAD devraient inclure des conditions demandant à la BDAE de faire en sorte que les sous-projets financés au titre de sa LDC soumettent leurs comptes financiers vérifiés préparés sur la base des principes et pratiques consacrés de la comptabilité financière.*

- G. Le manque d'infrastructures appropriées telles qu'une alimentation en électricité fiable a constitué un frein au développement du secteur privé, en général, et des petites entreprises, en particulier.

*La BAD se doit d'engager effectivement le dialogue avec les Etats membres afin d'examiner les voies et moyens d'améliorer l'environnement porteur global, y compris la fourniture durable d'infrastructures fondamentales.*

## **1. CONTEXTE DE LA CINQUIEME LIGNE DE CREDIT**

### **1.1 Introduction**

1.1.1 La Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE) a contacté la Banque africaine de développement (BAD) en décembre 1992 pour solliciter une assistance globale comprenant une Ligne de crédit (LDC) d'un montant de 20 millions d'UC, une assistance technique d'une valeur de 900.000 UC, ainsi qu'une prise de participation de 5 millions d'UC. La BAD a répondu en organisant une mission préparatoire et une mission d'évaluation respectivement en mars et juillet 1993. Par la suite, la 5<sup>e</sup> LDC d'un montant de 15 millions d'UC a été approuvée en août 1994. Le Nordic Development Fund (NDF) est intervenu au cours de la même année pour couvrir le déficit de financement de la LDC qui s'élevait à 5 millions d'UC et a fourni une assistance technique d'une valeur de 600.000 UC. La prise de participation de la BAD de 4,45 millions d'UC a eu lieu en 1999. L'accord de prêt de la 5<sup>e</sup> LDC a été signé en mai 1995 et il est entré en vigueur en septembre 1995.

1.1.2 La 5<sup>e</sup> LDC a été octroyée avec l'objectif d'appuyer les efforts de redressement économique déployés par les Etats membres de la BDAE en leur fournissant des ressources en devises leur permettant de financer les investissements dans les petites et moyennes entreprises privées. A cet effet, la 5<sup>e</sup> LDC était destinée à soutenir le secteur industriel et d'exportation en vue d'améliorer l'efficience en matière de production, ainsi que la qualité des produits industriels, accroître les exportations, et créer des possibilités d'emploi. La 5<sup>e</sup> LDC avait pour objectif spécifique de mettre à la disposition de la BDAE des ressources en devises en vue de l'octroi de prêts à terme aux entreprises du secteur privé, en particulier celles ayant un impact régional dans les Etats membres. L'assistance technique financée par le NDF avait pour objectif de renforcer la capacité institutionnelle de la BDAE.

1.1.3 Au nombre des résultats attendus de la 5<sup>e</sup> LDC devaient figurer la réhabilitation d'un certain nombre d'entreprises viables existantes et la mise en place de nouveaux projets exploitant des ressources naturelles et à vocation exportatrice dans les secteurs agroindustriel, manufacturier et du tourisme. Le plan de financement couvrait 20 sous-projets, dont douze au titre de la réhabilitation et de la modernisation, tandis que les huit restants étaient nouveaux. Tous les sous-projets étaient censés utiliser les ressources locales et/ou produire pour les marchés d'exportation.

1.1.4 La BAD et la BDAE entretiennent des relations de longue date qui ont entraîné l'engagement multiforme de la BAD – dans le capital-actions, les LDC, l'assistance technique – pour appuyer les opérations de développement de la BDAE. Outre la 5<sup>e</sup> LDC, la BAD a fourni la sixième et la septième ligne de crédit et est en train d'examiner la huitième ligne de crédit.

### **1.2 Contexte économique de la Communauté de l'Afrique de l'Est**

1.2.1 Au moment de l'évaluation de la 5<sup>e</sup> LDC en 1993, les pays de la CAE engageaient des réformes économiques qui ont été introduites sous la forme de programmes d'ajustement structurel (PAS). La période de mise en œuvre de la 5<sup>e</sup> LDC, entre 1996 et 1999, était difficile aussi bien pour la BDAE que pour les sous-projets financés du fait d'un certain nombre de facteurs, dont les conditions climatiques défavorables, le ralentissement de la croissance économique, et la faiblesse généralisée de l'environnement global et des incitations aux entrepreneurs. Néanmoins, les réformes ont contribué à la libéralisation des

secteurs productifs, à l'ouverture des marchés financiers à la concurrence étrangère, à la libéralisation en matière de devises, à la dérégulation des prix à la consommation, et à une participation généralement accrue du secteur privé à l'économie.

1.2.2 La performance des Etats membres a connu une amélioration au fil des années dans les principaux secteurs économiques. Bien que le Kenya possède l'économie la plus forte parmi les pays de la CAE, le taux de croissance de son PIB a été lent, tandis que la Tanzanie a enregistré une croissance relativement forte. L'Ouganda a combiné une forte croissance avec une inflation faible et possède l'économie la plus ouverte dans la région. Le secteur manufacturier croît de façon constante, beaucoup plus vite que le taux de croissance global du PIB (les renseignements et données détaillés sur les secteurs économique et financier sont présentés aux annexes 1 et 2). Dans l'ensemble, la politique macroéconomique globale a été bonne.

1.2.3 La CAE, qui n'était pas, jusque là, efficace, a été récemment revitalisée par l'engagement plus fort en faveur du développement dont ont fait montre ses dirigeants. La question-clé, en particulier pour le secteur privé et le développement industriel, c'est notamment l'instauration d'un environnement favorable aux investissements aussi bien étrangers qu'intérieurs, la mise à disposition des infrastructures fondamentales. La CAE a élaboré en 2005 une stratégie quinquennale de développement qui prévoit de recapitaliser la BDAE en vue de l'exécution de projets de réduction de la pauvreté, de la mise sur pied d'un Fonds de développement de l'Afrique de l'Est, de l'élaboration du Plan directeur est-africain en matière d'énergie et du Plan du réseau routier.

1.2.4 La CAE continue la mise en œuvre du programme d'intégration régionale qui a se poursuit par étapes, en commençant par la création de l'union douanière, suivie par la mise en place d'un marché commun, d'une union monétaire et, finalement, d'une fédération politique. Les négociations pour la mise en place d'une union douanière ont pris quatre ans, tandis que le code régional des investissements pour les trois pays est en train d'être discuté. Des données récentes indiquent que les échanges intra-CAE sont substantiels, avec le Kenya comme plus grand exportateur vers la région et l'Ouganda, en tant que plus grand importateur. Pas mal d'échanges informels se font au sein de la CAE ; ceux-ci n'apparaissent pas dans les statistiques officielles.

### **1.3 La BDAE**

1.3.1 La Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE) est une banque de développement sous-régionale appartenant aux trois Etats membres qui sont le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie. On trouve, parmi les autres actionnaires, la Banque africaine de développement, le FMO (Pays-Bas), le DEG (Allemagne), un Consortium d'institutions yougoslaves, le SBIC-Africa Holdings, la Commercial Bank of Africa, Nairobi, la Norbanken AB, Stockholm, la Standard Chartered Bank, Londres, et la Barclays Bank International, Londres. La BDAE a été créée en 1967 par le Traité de ce qui était alors connu sous le nom de Coopération de l'Afrique de l'Est. A la suite de l'éclatement de la Coopération en 1977, la BDAE a été recrée avec sa propre charte en 1980. Dans le cadre de cette charte, le rôle et le mandat de la BDAE ont été revus et sa portée opérationnelle a été étendue pour englober la fourniture d'un large éventail de services au sein des Etats membres avec, comme objectif primordial, le renforcement du développement socioéconomique et de l'intégration régionale. La BDAE fournit du crédit à terme aux entreprises des secteurs public et privé gérées sur une base commerciale. Elle fournit aussi une assistance technique limitée aux PME du secteur

privé. La revitalisation de la coopération régionale entre les Etats membres par le biais de la création de la nouvelle Communauté est-africaine (CEA) a donné l'occasion à la BDAE de jouer un rôle de catalyseur dans l'intégration régionale.

1.3.2 La BDAE a été restructurée au début de 2003 sur la base d'une étude réalisée par le Washington Advisory Group de la Banque mondiale. Avant cette restructuration, les activités de la BDAE, y compris l'évaluation et le suivi, étaient concentrées au siège en Ouganda, tandis que les bureaux nationaux dans les autres pays membres, qui fonctionnaient avec des personnels réduits, avaient un rôle de représentation. A la suite de la restructuration, une décentralisation intégrale a été effectuée et chaque bureau national a été responsabilisé pour la totalité du cycle du projet, c.-à-d. de l'identification à l'achèvement du projet, tandis que les processus de revue, ainsi que l'approbation sont réalisés à partir du siège.

1.3.3 La BDAE s'est appuyée, de manière significative, sur les lignes de crédit de la BAD. On trouve, parmi ses autres sources de financement, le NDF, organisme des pays nordiques, l'EXIM Bank de l'Inde, le Fonds de l'OPEP, et le SIDA de la Suède. Depuis 2003, la BDAE a signé un protocole d'accord avec la DBSA portant sur l'appui en assistance technique. La DBSA a aussi fourni une LDC à la BDAE et s'est engagée dans des opérations de cofinancement avec elle. La China Development Bank, ainsi que des sources bilatérales japonaises apportent aussi de l'assistance financière. La BDAE a émis neuf (9) obligations de sociétés dans les pays membres afin de mobiliser des ressources en monnaies locales au fil des années.

## **2. EVALUATION**

### **2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation**

2.1.1 La présente évaluation a pour objectif d'évaluer la performance de la 5<sup>e</sup> LDC accordée à la BDAE sur la base des critères d'évaluation standards de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact de développement institutionnel et de viabilités des résultats. Elle a aussi l'objectif supérieur d'évaluer l'efficacité de l'instrument en tant que canal de prêts en gros de la BAD pour appuyer le développement du secteur privé dans la sous-région. La revue vise à fournir des indications, concernant les questions de politique et de stratégie au sens large, qui influenceront les interventions dans l'avenir. Les enseignements de l'évaluation serviront d'intrants à la revue de l'assistance de la Banque aux institutions sous-régionales de financement prévue pour 2007.

2.1.2 L'évaluation a été faite sur la base de revues sur documents et de missions sur le terrain. Les revues sur documents ont été complétées par des entretiens avec les membres du personnel concernés. Les RAP sur les LDC antérieures (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup>) ont été passés en revue afin d'évaluer l'incorporation des enseignements dans la 5<sup>e</sup> LDC. Des questionnaires ont été élaborés et utilisés pour une collecte systématique de données et de renseignements sur la 5<sup>e</sup> LDC, la BDAE, et les sous-projets. La visite sur le terrain a permis une interaction avec les diverses parties prenantes, y compris les promoteurs des sous-projets. Elle a aussi rendu possible l'échange de vues avec les fonctionnaires du gouvernement concernant les politiques en matière d'investissement, en particulier celles influençant l'instauration d'un climat favorable au développement du secteur privé. Les visites de chantier dans les entreprises privées et les autres organisations pertinentes ont permis de tirer plus facilement des enseignements de l'expérience de la 5<sup>e</sup> LDC. Il faut aussi noter que le manque d'accès aisé aux dossiers des sous-projets a nui à la portée de l'évaluation dans des domaines tels que la

revue d'échantillons des plans d'affaires des sous-projets (afin d'évaluer la transparence dans le traitement des demandes de crédit), et des dossiers de remboursement des prêts (en vue de valider le montant du remboursement de la dette par les sous-projets).

2.1.3 L'évaluation a tenu compte des critères standards de pertinence, d'efficacité et d'efficience, d'impact du développement institutionnel et de viabilité des résultats. La situation avec ou sans la LDC a aussi été évaluée. L'évaluation a aussi couvert la contribution de la 5<sup>e</sup> LDC à la réalisation des objectifs transsectoriels de réduction de la pauvreté, de l'équité hommes-femmes, de la durabilité du point de vue de l'environnement, du développement du secteur privé et de l'intégration régionale. Les facteurs ayant affecté la réalisation des objectifs, ainsi que la viabilité des résultats en matière de développement ont aussi été évalués, comme l'ont été les performances de la BDAE et de la BAD en rapport avec l'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC. La performance de la BDAE et des sous-projets au cours des années les plus récentes a aussi été examinée de manière générale afin d'évaluer les questions de viabilité et de la capacité à assurer le service de la dette.

## **2.2 Indicateurs clés de performance**

2.2.1 Quelques indicateurs généraux ont été spécifiés pour la 5<sup>e</sup> LDC dans le cadre logique et certains sont discutés dans le rapport d'évaluation. Les indicateurs suivants ont été pris en compte pour la 5<sup>e</sup> LDC:

- Les PME nouvelles et anciennes à financées,
- Les emplois créés,
- Les projets régionaux promus,
- La diminution des arriérés dans les remboursements,
- L'amélioration de la rentabilité de la BDAE.

2.2.2 Au moment de l'évaluation de la 5<sup>e</sup> LDC, tout le monde s'attendait à ce que les économies des Etats membres de la BDAE connaissent une période de stabilité et de croissance et que le climat d'investissement soit favorable aux investissements dans le secteur privé, en particulier dans les PME. Il était aussi supposé que l'inflation serait sous contrôle, que les marchés d'exportation seraient accessibles, et que les facilités de crédit et les intrants industriels (énergie, matières premières et carburant) seraient disponibles en quantité suffisante. Les hypothèses et les indicateurs ont été donnés en termes généraux, sans qualification. Le manque d'indicateurs quantifiés, ainsi que le système inapproprié de suivi ont fragilisé la présente évaluation étant donné qu'il n'était pas possible d'enregistrer l'évolution des divers indicateurs et de mesurer les résultats et les avantages de la 5<sup>e</sup> LDC en termes totalement quantitatifs.

## **3. PERFORMANCE DE L'EXECUTION**

### **3.1 Entrée en vigueur, démarrage et exécution**

3.1.1 La BAD a préparé et évalué la 5<sup>e</sup> LDC respectivement en mars et juillet 1993, et l'a approuvé en août 1994. Le montant approuvé de 15 millions d'UC était inférieur à la demande de la BDAE et ne comprenait ni une composante « assistance technique », ni une composante « capital-actions ». Le NDF a financé le déficit de financement de la LDC, ainsi que l'assistance financière au cours de la même année, tandis que l'investissement de la BAD

dans le capital-actions n'a eu lieu qu'en 1999. La LDC a été signée en mai 1995 et est entrée en vigueur en septembre 1995, onze mois après l'approbation. Le retard dans l'entrée en vigueur a été le résultat du fait que la BDAE a pris plus de temps que prévu pour satisfaire la condition préalable à l'entrée en vigueur de la LDC. La condition avait trait à la mise à jour des directives de la BDAE pour l'évaluation des projets en y insérant l'évaluation de l'impact sur l'environnement et l'analyse des questions de genre.

3.1.2 L'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC a aussi été entravée par le retard par rapport au calendrier. Les engagements étaient lents au départ, dans la mesure où la BDAE était prudente dans la sélection des projets au moment où les économies des Etats membres de l'institution commençaient à peine à se redresser. Le processus consistant à s'assurer du fait que les projets sélectionnés étaient à même de respecter les règles d'acquisition des biens et services, et de se conformer à la limite maximum de 8,0 millions d'UC pour les investissements de la BAD prenait aussi du temps. Trois sous-projets approuvés par la BAD ont été annulés à cause de divers problèmes rencontrés par les promoteurs, tels que les changements dans la conception et les structures de prix des projets, des problèmes technologiques, et l'incapacité d'apporter les contributions des promoteurs. Il y a eu aussi des annulations partielles des prêts octroyés à deux sous-projets, l'un parce que l'exploitation réussie permettait au sous-projet de générer au niveau interne les ressources nécessaires pour couvrir ses besoins, et l'autre à cause de la réduction de la taille du projet.

3.1.3 L'engagement de la BDAE dans un seul sous-projet a été fixé à un maximum de 8 millions d'UC et à un minimum de 200.000 d'UC – avec le souci de répartition équitable des ressources entre les Etats membres. La limite maximum empêche la BDAE d'appuyer les projets régionaux ayant des besoins de financement dépassant le plafond fixé, tandis que la limite minimum restreint la BDAE dans l'octroi de prêts aux petites PME. La conséquence c'est que tous les bénéficiaires de la LOC étaient soit des moyennes, soit de grandes entreprises. Il est nécessaire d'explorer d'autres canaux pour atteindre les petites et micro entreprises.

## **3.2 Dispositions en matière de décaissement et financières**

3.2.1 Les décaissements de la 5<sup>e</sup> LDC ont enregistré des retards. D'après le calendrier, la LDC devait être décaissée sur une période de trois ans, de janvier 1995 à décembre 1997 – ainsi, la date limite initiale du dernier décaissement a été fixée au 31 décembre 1997. En fait, le premier décaissement a été effectué en mars 1996 et le dernier en août 1999, après deux prolongations de la date limite, de décembre 1997 à décembre 1998, et, ensuite, à décembre 1999. L'adoption, comme méthode de décaissement, de la plutôt lourde « méthode de remboursement » a contribué à l'accumulation des retards dans le traitement des demandes. L'enseignement tiré de ces retards a conduit à l'adoption de la méthode du compte spécial pour les LDC ultérieures, dans lesquelles les transferts par tranche sont utilisés. Le tableau 3.1 compare les décaissements prévus et réels.

**Tableau 3.1:**  
**Décaissement de la 5<sup>e</sup> LDC en millions d'UC**

<b>Année</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réel</b>
1995	5,00	
1996	5,00	2,03
1997	5,00	2,91
1998		2,34
1999		7,75
<b>Total</b>	<b>15,00</b>	<b>15,03</b>

3.2.2 Le plan de financement de la LDC prévoyait, à l'évaluation, que la BDAE disposerait de ses propres ressources internes (16,41 millions d'UC), et mobiliserait des ressources additionnelles auprès d'EXIM Bank du Japon (5 millions d'UC), et d'autres sources (18,97 millions d'UC) afin de répondre aux besoins en crédit à terme, à la prise de participation et aux besoins en fonds de fonctionnement des sous-projets. La BAD a apporté 15,0 millions d'UC, soit 27 % des besoins financiers de la BDAE s'élevant à 55 millions d'UC pour la période de cinq ans allant de 1993 à 1997. La contribution de la BAD a, de manière tout à fait significative, joué le rôle de catalyseur dans la motivation des autres donateurs à couvrir le déficit de financement. Ainsi, la BDAE a réussi à mobiliser des ressources, y compris des LDC et d'autres instruments, auprès de différentes sources, telles que le NDF (5,6 millions d'UC), l'Eximbank du Japon (5 millions d'UC), le FMO (10 millions de \$ EU) et le DEG (14 millions d'euros). La BDAE a aussi généré des fonds grâce à ses propres opérations et a lancé avec succès trois émissions d'obligations en monnaies locales sur le marché kenyan (10 millions équivalent \$ EU en 1997, et une autre de 20 millions de \$ EU en 1999), et sur le marché ougandais (10 millions équivalent \$ EU en 1997). Les émissions d'obligations dans les Etats membres ont rendu disponibles des ressources locales indispensables pour l'investissement.

### **3.3 Supervision, rapports, suivi et évaluation**

La BDAE a retardé la soumission des rapports d'activité sur la 5<sup>e</sup> LDC. Le système de supervision et de suivi au niveau de la BDAE était inapproprié pour enregistrer les renseignements et les données sur les sous-projets, ce qui a entravé l'évaluation des résultats des ces derniers, ainsi que l'efficacité globale de la 5<sup>e</sup> LDC. L'implication de la BAD n'a pas eu non plus des conséquences importantes dans la mesure où cette dernière n'a organisé que deux missions de supervision au cours de la période d'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC, avec des résultats limités en termes de mesures de redressement en rapport avec les problèmes d'exécution. Ces dernières années, la fonction de contrôle au sein de la BAD et de la BDAE s'est améliorée ; il convient cependant d'attirer l'attention sur le fait que la BDAE a besoin de systèmes de suivi améliorés afin d'enregistrer les résultats financiers et de développement des sous-projets.

## 4. EVALUATION ET NOTATION DE LA PERFORMANCE

### 4.1 Pertinence de la LDC et qualité à l'entrée

4.1.1 L'intermédiation financière par le biais de LDC a été effectuée conformément au document de politique (Réf. ADB/AD/81/140) publié en 1981 et qui a été, par la suite, intégré dans la Politique d'intervention dans le secteur industriel de 1986 qui a abordé principalement les questions relatives aux lignes de crédit et aux prises de participation des IFD aux niveaux national et sous-régional. L'évolution des politiques et des stratégies relatives à l'intermédiation financière au sein des PMR est présentée à l'annexe 3. Lorsque la 5<sup>e</sup> LDC a été fournie, la stratégie de prêt de la BAD pour les Etats membres de la BDAE mettait surtout l'accent sur les secteurs productifs et l'infrastructure afin de promouvoir le développement économique. Conforme à cette stratégie, la Banque a participé à deux reprises au capital-actions de la BDAE, et a fourni cinq LDC au fil des années. Les quatre LDC antérieures avaient contribué à trouver les devises requises pour le crédit à terme qui appuie les investissements en faveur du développement. Des RAP, ainsi que des REPP ont été préparés pour ces LDC bien que les enseignements tirés n'aient pas été pleinement pris en compte dans la conception de la 5<sup>e</sup> LDC. (Les enseignements tirés des troisième et quatrième lignes de crédit sont présentés à l'annexe 4.) Les principaux enseignements pris en compte dans la conception de la 5<sup>e</sup> LDC concernent la restriction des opérations aux projets du secteur privé, et ceux relatifs à la prise en compte des considérations environnementales. Les autres enseignements, tels que la nécessité de renforcer la capacité de la BDAE de préparer et évaluer de manière rigoureuse les sous-projets sur la base d'une analyse des risques; les problèmes des sous-projets locaux, la pénurie d'infrastructures ; et le manque d'un système de suivi approprié n'ont pas été pris en compte dans la conception de la 5<sup>e</sup> LDC, compromettant ainsi la qualité à l'entrée. Le cadre logique rétrospectif figure à l'annexe 5.

4.1.2 La 5<sup>e</sup> LDC a été octroyée dans le droit file de l'objectif de la Banque et de la BDAE d'appuyer le développement du secteur privé, en général, et des PME, en particulier, des bénéficiaires pour lesquels les prêts directs de la BAD n'étaient pas propices. La 5<sup>e</sup> LDC est **pertinente** parce qu'elle est basée sur la stratégie de prêt de la BAD et elle est conforme aux politiques de Etats membres de promouvoir le développement, ainsi que l'intégration. La présente LDC est plus particulièrement pertinente dans la mesure où elle a été fournie à un moment où la BDAE en avait besoin pour sortir de ses crises financières. La décision audacieuse et les conditions fermes arrêtées par la BAD pour renflouer la BDAE ont contribué, ensemble avec l'assistance technique du NDF, à remettre à flot l'institution en déclin et à améliorer ses opérations, ainsi que sa situation financière. La BAD a aussi joué un rôle de catalyseur efficace en attirant d'autres financiers vers la BDAE.

### 4.2 Réalisation des objectifs et résultats ("Efficacité")

#### *Buts et objectifs de la politique*

4.2.1 Les objectifs de la LDC sont conformes au but général de la politique d'appuyer le développement économique, tout en favorisant aussi l'intégration régionale, ainsi que la réduction de la pauvreté dans les Etats membres de la BDAE. Le principal objectif de la LDC était de promouvoir les petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur privé et de renforcer la coopération régionale. Mais étant donné qu'aucun objectif quantitatif spécifique n'a été fixé à l'évaluation, la comparaison entre la situation qui prévalait à l'évaluation du projet et lors de la présente évaluation est faite principalement de manière qualitative.

4.2.2 Tous les sous-projets de la LDC sont des opérations du secteur privé. Généralement, la BAD ne fournit de LDC qu'après avoir évalué l'intermédiaire financier - la BDAE dans le cas d'espèce—et passé en revue la liste potentielle des sous-projets. Si ce processus donne des résultats positifs, on suppose généralement que les sous-projets seront exécutés et leurs performances soutenues afin d'atteindre les objectifs globaux de la LDC. Au niveau de la BDAE, chaque sous-projet a été évalué et les taux de rentabilité financière et économique calculés. Les demandes de décaissement étaient transmises à la BAD par rapport aux sous-projets évalués. Ainsi, tous les sous-projets de la 5<sup>e</sup> LDC étaient censés avoir un taux de rentabilité financière, ainsi qu'un taux de rentabilité économique élevés (plus de 20% et, dans certains cas, plus de 30 %), créer de nouveaux emplois, et économiser ou gagner des devises -- indicateurs clés de la performance au niveau des sous-projets.

4.2.3 La 5<sup>e</sup> LDC a été fournie au moment où des réformes économiques majeures étaient mises en œuvre dans les Etats membres et la BDAE se restructurait afin d'améliorer sa performance, ainsi que sa gouvernance. La présente évaluation est arrivée à la conclusion que la LOC a atteint son objectif principal qui était de fournir des ressources en devises afin de soutenir les sous-projets du secteur privé qui réussissaient à gagner/économiser des devises. Cependant, le plein succès des sous-projets a été entravé par plusieurs facteurs tels que la manque d'infrastructures appropriées qui a rendu les produits des sous-projets plus chers que les importations concurrentes, les fonds de roulements insuffisants, le manque de l'esprit d'entreprise, les conditions climatiques défavorables dans les cas des sous-projets relatifs à la floriculture. En général, la réalisation des objectifs de la 5<sup>e</sup> LDC était **peu satisfaisante**. L'évaluation des composantes individuelles du critère d'efficacité est couverte ci-après.

### *Résultats*

4.2.4 Les 19 sous-projets (20 prêts secondaires) financés par la BDAE dans les trois Etats membres étaient des opérations du secteur privé, y compris quelques opérations privatisées. L'état d'avancement des sous-projets financés au titre de la 5<sup>e</sup> LDC V est résumé à l'annexe 6. Quatre sous-projets avaient un impact régional dans la mesure où ils exportaient leurs produits et/ou obtenaient leurs matières premières vers/dans les pays régionaux, douze gagnaient des devises, et cinq étaient engagés dans la production de biens de substitutions aux importations. Le montant total de la LDC de 15 millions d'UC a été reparti entre les trois Etats membres à raison de 39%, 38% et 23% respectivement pour le Kenya, la Tanzanie, et l'Ouganda. La répartition sectorielle, par valeur, montre que l'industrie manufacturière, le tourisme, l'alimentation et l'agroindustrie sont les principaux bénéficiaires, représentant 33% (avec 6 sous-projets), 16% (2 sous-projets) et 34% (7 sous-projets), respectivement. Par valeur, 41% des sous-projets exploitaient des ressources naturelles locales et 35% étaient à vocation exportatrice, montrant ainsi que les sous-projets retenus atteignaient largement les objectifs de la 5<sup>e</sup> LDC. La répartition des sous-projets par pays membre et secteur d'activité sont résumé au tableau 4.1, qui montre que les résultats de la 5<sup>e</sup> LDC ont été atteints.

**Tableau 4.1:**  
**Répartition des sous-projets par pays membre et par secteur d'activité**

Pays	Nombre de sous-projets	Valeur en millions d'UC	Pourcentage
1. Kenya	7	5,79	39%
2. Tanzanie	5	3,45	38%
3. Ouganda	7	5,76	23%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>15,00</b>	<b>100%</b>
<b>Secteur</b>			
1. Floriculture	4	1,03	7%
2. Industrie manufacturière	6	5,13	33%
3. Aliments et agroindustrie	7	5,16	34%
4. Tourisme	2	2,41	16%
5. Transport	1	1,60	10%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>15,00</b>	<b>100%</b>

### *Objectifs financiers*

4.2.5 Des objectifs financiers spécifiques n'ont pas été inclus dans le cadre logique au moment de l'évaluation. Bien que la taille relativement modeste de la présente LDC limite l'ampleur de sa contribution, les projections financières du rapport d'évaluation indiquent une amélioration constante de la situation de la BDAE. Par exemple, le revenu total devait s'accroître de 6,64 millions d'UC à 8,95 millions d'UC, tandis que la prévision portant sur le bénéfice net devait passer d'une perte de 0,37 million d'UC en 1994 à un bénéfice de 1,5 million d'UC en 1998. En outre, la réduction des arriérés de remboursement des prêts faisait partie des conditions de prêt destinées à améliorer la qualité du portefeuille.

4.2.6 La performance financière de la BDAE s'est améliorée au fil des années. En effet, les prévisions ont été dépassées avec un bénéfice de 1,73 million d'UC en 1994, qui s'est accru pour passer à 3,30 millions d'UC en 1998, mais qui est tombé à 1,6 million d'UC en 2000. Les arriérés ont diminué d'un niveau élevé de 57% en 1992 à 8% en juin 1998. Les conditions se sont détériorées à partir de 2001, pour déboucher sur une perte de plus de 2,1 millions d'UC (2,9 millions de \$ EU) en 2002. En 2003, une perte énorme de 14 millions d'UC (18,9 millions de \$ EU) a été enregistrée; celle-ci était en grande partie due à la constitution unique d'une importante provision de 15 millions de \$ EU, en vue de compenser le faible niveau de la provision annuelle des années antérieures qui était de moins de 1 million de \$ EU. Les provisions se situent depuis lors au niveau d'environ 4 millions de \$ EU.

4.2.7 La restructuration de 2003 a remis la BDAE dans la bonne voie, bien que son niveau de bénéfice n'ait atteint que 1,0 million d'UC (1,4 million de \$ EU) à la fin de 2005. Ainsi, les objectifs financiers explicites et implicites fixés dans le cadre de la 6<sup>e</sup> LDC, de même que les projections financières ambitieuses préparées au titre de la 6<sup>e</sup> LDC (qui prévoit un bénéfice de 15,7 millions d'UC en 2005) n'ont pas été atteints même avec une injection de ressources additionnelles. Au niveau des sous-projets, la performance financière, ainsi que les taux de rentabilité projetés n'ont pas été atteints, ou s'ils l'ont été, ils n'ont pas été intégralement communiqués (voir détails à la section 4.4).

### *Objectifs de développement institutionnel*

4.2.8 Le cadre logique n'a pas inclus des objectifs spécifiques de renforcement institutionnel. Pourtant, les dispositions relatives à l'assistance technique du NDF, ainsi que les conditions de prêt de la 5<sup>e</sup> LDC ont joué un rôle décisif dans la prise des décisions qui ont été arrêtées pour améliorer la gouvernance et le rendement du personnel de la BDAE. Au nombre de celles-ci, des décisions concernant l'utilisation des compétences spécialisées en matière de gestion financière, la mise à jour des directives relatives à l'évaluation de projets, et l'élaboration d'une stratégie opérationnelle à long terme. Le financement parallèle du NDF a contribué, entre autres choses, à étendre les produits financiers de la BDAE.

4.2.9 La réalisation des objectifs de développement institutionnel telle que présentée dans le cadre logique rétrospectif est satisfaisante. En effet, c'est la performance institutionnelle positive de la BDAE en 1995 qui a conduit à la décision d'octroyer la 6<sup>e</sup> LDC. Malheureusement, la situation sur le front financier est moins rassurante, avec un nouveau déclin de la performance financière en 2003, ce qui a rendu nécessaire une autre restructuration. Comme relevé ci-haut, la restructuration de 2003 a introduit un concept de décentralisation intégrale, où chaque Etat membre dispose d'un bureau national à même de couvrir les activités du cycle complet d'un projet. Une telle décentralisation vise l'amélioration de la fonction opérationnelle dans son ensemble; tous les avantages du processus n'ont cependant pas encore été concrétisés (voir détails à la section 4.5).

### *Objectifs sociaux*

4.2.10 La cadre logique avait inclus la création d'emplois en tant qu'objectif social même si aucun objectif spécifique n'a été fixé à cet égard. Les sous-projets financés au titre de la 5<sup>e</sup> LDC qui ont réussi ont apporté des avantages sociaux sous forme de création d'emplois, aussi bien directs qu'indirect. L'on pourrait savoir dans quelle mesure les nouveaux emplois sont soutenus en comparant les estimations du nombre d'emplois créés faites lors du RAP avec celles faites à l'évaluation.

4.2.11 Le RAP a estimé que les sous-projets productifs ont créé 4600 emplois directs, dont environ 30% étaient occupés par les femmes. Au moment de la présente évaluation, de nombreux sous-projet ne fonctionnaient pas. A en croire les données disponibles, le nombre total d'emplois directs créés et soutenus s'élève à environ 2000, dont le quart est occupé par les femmes. Cependant, il y a eu un nombre significatif d'emplois indirects qui ont été créés dans les entreprises en amont et en aval par le biais de la fourniture de matières premières ou l'achat de produits auprès des sous-projets, bien que la part pouvant être attribuée à la présente LDC soit difficile à déterminer. On peut citer, parmi les avantages sociaux anecdotiques découlant des sous-projets couronnés de succès, ceux qui suivent:

- Un sous-projet de fabrication de céramique reçoit 50 % de ses matières premières des collectivités locales en milieu rural. Une installation minière des environs fournit la différence. Le résultat c'est un nombre significatif d'emplois indirects créés.
- Un sous-projet de traitement du lait a créé des emplois indirects pour la collectivité locale (quelques 9000 agriculteurs, dont 4000 femmes qui sont aussi membres de la société coopérative qui s'est portée caution pour l'usine de traitement du lait). Ces membres fournissent aussi du lait cru à

l'usine de traitement. Ainsi, ce sous-projet a mis à la disposition de la collectivité rurale des revenus soutenus permettant à ses membres d'améliorer leurs moyens de subsistance et d'envoyer leurs enfants à l'école. A une époque, suite à des problèmes de gestion, les membres avaient cessé temporairement de fournir le lait cru; cela a eu des effets tellement négatifs sur leurs revenus que certains ont dû arrêter d'envoyer leurs enfants à l'école.

- Un gîte touristique en Tanzanie financé au titre de la LDC a donné, à la collectivité locale, la possibilité de fabriquer des produits artisanaux à vendre aux touristes. Les commerces privés fournissent aussi des légumes et du poisson frais aux exploitants du gîte et à la communauté dans son ensemble.

4.2.12 En dépit des résultats positifs du petit nombre de sous-projets opérationnels, les avantages sociaux n'ont pas été optimisés du fait du grand nombre de sous-projets non productifs. Par exemple, trois des sous-projets de floriculture (qui étaient censés offrir aux collectivités dans les zones semi-urbaines de nombreuses possibilités d'emploi) n'ont pas réussi.

### *Objectifs environnementaux*

4.2.13 Le cadre logique n'a inclus aucun objectif environnemental, en dehors du fait d'avoir mentionné dans le rapport d'évaluation et dans les conditions de prêt que la BDAE devait se conformer aux directives de la BAD en matière d'environnement dans l'évaluation et le suivi des sous-projets. La BDAE a mis en place des directives pour l'évaluation de l'impact environnemental des sous-projets dans le respect des conditions de la présente LDC. Les agents des investissements veillent à ce que les sous-projets soient sans danger pour l'environnement et viables au cours des opérations. Généralement, les sous-projets couronnés de succès respectent les directives environnementales de leurs pays respectifs, qui, dans la plupart des cas, sont similaires à celles de la BAD et de la BDAE. Ci-dessous quelques observations illustrant cette situation:

- Dans une exploitation accompagnée d'une usine de traitement de ce produit, les normes environnementales et de sécurité sanitaire du gouvernement sont bien respectées et elles sont vérifiées périodiquement.
- Un sous-projet de traitement du lait dispose d'installations de prétraitement des eaux usées dans l'enceinte de l'usine ; celles-ci sont reliées au système de traitement des égouts de la ville.
- Un sous-projet de gîte touristique est situé à l'intérieur de la zone du parc national dont le gouvernement a pris l'engagement ferme de protéger l'environnement. Par exemple, la route menant à la loge n'est pas asphaltée afin de préserver l'habitat naturel de la faune. Les touristes ou les visiteurs ne sont pas autorisés à sortir de leurs voitures de manière à ne pas perturber les déplacements de la faune. Les recettes nettes provenant des droits d'entrée payés pour avoir accès au parc sont réinvestis pour protéger l'environnement et il y a des peines strictes qui sont appliquées aux braconniers ; et les gardes forestiers surveillent activement la situation afin de protéger l'environnement de la faune.

### *Objectifs de développement financier et du secteur privé*

4.2.14 La matrice du cadre logique n'a inclus ni objectif, ni indicateur spécifique concernant la contribution de la LDC au développement financier et du secteur privé. La 5<sup>e</sup> LDC a été octroyée à un moment où la performance financière de la BDAE était au plus bas et où les autres donateurs rechignaient à fournir des fonds. On peut dire, avec le recul, que la 5<sup>e</sup> LDC a été un catalyseur puissant étant donné que les autres donateurs, tels que le NDF, et le Fonds de l'OPEP, ont suivi la BAD pour aider la BDAE. Un protocole d'accord portant sur une ligne de crédit et l'assistance technique existe avec la Development Bank of Southern Africa (DBSA) depuis 2003. Des fonds ont aussi été obtenus de la China Development Bank et de sources bilatérales du Japon. La BDAE a été aussi à même de procéder à des émissions d'obligations en monnaie locale dans les pays membres de la CAE afin d'accroître ses ressources en vue de leur rétrocession. Ainsi, la 5<sup>e</sup> LDC et les LDC ultérieures de la BAD, ensemble avec les fonds provenant d'autres sources, ont contribué à accroître les ressources d'investissement pour appuyer le développement du secteur privé. Néanmoins, le taille réduite de la 5<sup>e</sup> LDC et les mauvaises performances de nombreux sous-projets ont limité la contribution durable de la présente LDC à la réalisation des objectifs de développement financier et du secteur privé.

### *Objectifs d'intégration régionale*

4.2.15 Le cadre logique fait référence au renforcement de la coopération régionale grâce à l'appui de la LDC aux projets régionaux. On peut affirmer, rétrospectivement, que la 5<sup>e</sup> LDC a eu, dans une certaine mesure, un impact régional résultant du commerce intra-régional. Certains des promoteurs, qui ont des entreprises à travers la région, ont pu, en conséquence, créer la synergie entre les marchés des matières premières et les produits finis. Les plastiques, la céramique et l'exploitation du sel, ainsi que les industries de transformation sont engagés dans le commerce intra-régional pour leurs produits finis respectifs. Des sous-projets tels que les gîtes touristiques ont offert des possibilités d'emploi au niveau régional grâce au recrutement de gérants expérimentés de gîte provenant d'autres régions. Néanmoins, aucun projet sous-régional impliquant deux pays ou plus n'a été examiné. Hormis la limitation des ressources de la BDAE, il se pourrait qu'il n'existe pas, au niveau des pays membres, une volonté politique ferme et durable de financer conjointement des projets ayant une portée régionale.

### *Résultats*

4.2.16 Une revue des sous-projets montre que huit d'entre eux, représentant 47 % du montant de la LDC, ont atteint les objectifs de celle-ci. Trois d'entre eux, représentant 7 % de la valeur de la LDC, ont été partiellement couronnés de succès. Un sous-projet, représentant 8 % de la LDC, a échoué, tandis que sept, représentant 38 % de la LDC, ont fait faillite – comme le montrent le résumé du tableau 4.2 et les détails de l'annexe 6. Les projets couronnés de succès ont contribué positivement à la création d'emplois et à la réalisation d'économies de devises ou à l'obtention de recettes en devises. Comme indiqué ci-haut, il y a eu également la création de liens en amont et en aval découlant de l'obtention d'intrants de matières premières et de la création d'emplois indirects. La réalisation intégrale des résultats de la LDC a été entravée par les projets non productifs ou ayant fait faillite dont les opérations ont été affectées par plusieurs facteurs défavorables cités ci-haut. Le taux de succès de la LDC a aussi été limité par la mauvaise sélection et une mauvaise analyse des risques, sans oublier le suivi inapproprié des sous-projets.

4.2.17 Au vu de tout ce qui précède, notamment le taux élevé de sous-projets non productifs, la réalisation globale des objectifs et les résultats (efficacité) de la LDC est jugée **peu satisfaisante** (annexe 7).

**Tableau 4.2:**  
**Performance des sous-projets**

Résultats	Nombre	Pourcentage en termes de nombre	Montant (en UC)	Pourcentage en termes de montant
<b>Productifs</b>				
Sous-projets couronnés de succès avec les propriétaires initiaux	7			
Sous-projets couronnés de succès avec de nouveaux propriétaires	1			
Total partiel des sous-projets couronnés de succès	8	42	7.200.795	47
Sous-projets en partie couronnés de succès	3	16	1.042.155	7
Total productifs	<b>11</b>	<b>58</b>	<b>8.242.950</b>	<b>54</b>
<b>Non productifs</b>				
Sous-projets ayant échoué	1	5	1.301.000	8
Sous-projets ayant fait faillite	7	37	5.794.485	38
Total non productifs	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>7.095.485</b>	<b>46</b>
Nombre total des sous-projets financés	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>15.338.435</b>	<b>100</b>

### 4.3 **Efficienne**

#### BDAE

4.3.1 L'utilisation efficiente de la LDC contribuerait sans doute à l'amélioration de la performance de la BDAE. L'efficience est évaluée du point de vue des dépassements de coûts et des retards par rapport au calendrier dans le cadre de l'exécution de la LDC, et du point de vue de la performance globale opérationnelle et financière de la LDC et des sous-projets.

4.3.2 **Performance d'exécution:** Un retard été enregistré dans l'utilisation de la LDC dans la mesure où il a fallu environ un an après l'approbation pour que le prêt entre en vigueur, étant donné que la réalisation de l'une des conditions préalables à l'entrée en vigueur – mettre à jour les directives en matière d'évaluation de projets – a pris plus de temps que prévu. Le prélèvement du prêt a aussi pris plus de temps parce que l'exécution des sous-projets et les décaissements étaient lents. La BAD a aussi contribué au retard en prenant du temps pour traiter les demandes de décaissement. Ci-dessous une brève évaluation des tendances caractérisant les opérations et la performance financière de la BDAE depuis l'exécution de la LDC et en rapport avec les sous-projets.

4.3.3 **Performance opérationnelle:** Comme indiqué ci-haut, la 5<sup>e</sup> LDC a joué un rôle de catalyseur en aidant la BDAE à mobiliser des ressources financières et de l'assistance technique auprès d'autres sources en vue d'améliorer sa performance opérationnelle et la restructuration du portefeuille. A la suite de ce qui précède, les opérations se sont accrues de manière significative au cours de l'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC, avec des approbations passant de 11,5 millions d'UC en 1994 à 24 millions d'UC en 1998. Les décaissements et les rentrées ont aussi augmenté, avec l'impact positif des améliorations dans les opérations sur la rentabilité, ainsi que la liquidité

globale. L'Ouganda, qui a bénéficié de 40 % des approbations à cette époque, a reçu la plus grande part de ressources de tous les fonds d'investissement disponibles à cette époque (5<sup>e</sup> LDC et autres) surtout parce que il avait l'économie qui croissait le plus vite dans la sous-région. Il était suivi par le Kenya avec 3 %, et la Tanzanie avec 27 %. La plus grande partie des ressources (79 %) est allée aux prêts à moyen et long terme.

4.3.4 La restructuration du portefeuille entreprise au cours de la période a conduit à la réduction des arriérés qui sont passés de 60,9 millions d'UC (57% du portefeuille) en 1992 à 8,5 millions d'UC (8%) en juin 1998. Par la suite, cependant, la qualité du portefeuille de prêts a encore enregistré un déclin au cours des deux années se terminant en 2002, avec l'accroissement des arriérés sur le remboursement des prêts augmentant de 8% à 23%. C'est dans ce contexte que la BDAE a encore une fois été restructurée en 2003, avec un accent particulier sur une amélioration additionnelle de sa gouvernance et de la qualité de son portefeuille.

4.3.5 **Performance financière:** Il n'est pas possible de désagréger les données disponibles et, ainsi, d'évaluer la performance financière de la 5<sup>e</sup> LDC. Etant donné cette limitation, la performance financière de la BDAE a été examinée en vue d'en tirer une indication de la contribution de la 5<sup>e</sup> LDC à la performance globale. A l'époque où la LDC a été fournie, la performance financière de la BDAE était faible. De 1987 à 1990, celle-ci avait été positive. Cependant, en 1991, elle connu une perte de 5,75 millions d'UC, résultant principalement de la constitution de provisions importantes pour créances irrécouvrables. Le bénéfice net était de 0,53 million d'UC en 1992; et de 2,32 millions d'UC en 1993, du fait surtout du faible niveau de constitution de provisions pour créances irrécouvrables. De 1994 à 1998, les bénéfices ont augmenté graduellement de 1,73 million d'UC à 3,30 millions d'UC. En 1999 et 2000, ils étaient respectivement de 2,2 millions d'UC et 1,6 millions d'UC. Depuis lors, la performance financière de la BDAE a été négative pendant trois années consécutives (2001-2003). Les pertes en 2002 et 2003 étaient, en grande partie, imputables à l'adoption d'une politique de constitution de provisions plus conservatrice, mais nécessaire. La performance financière de la BDAE s'est redressée, enregistrant un bénéfice net de 426.000 % EU et 1,4 million d'UC, respectivement en 2004 et 2005.

4.3.6 La BDAE devrait appliquer une politique cohérente en matière de constitution de provisions afin d'éviter des résultats sporadiques dans sa performance financière. Un résumé des états financiers depuis 2000 est présenté à l'annexe 8 pour indiquer l'aptitude à assurer le service de la dette due à la BAD. Nonobstant les effets de la politique de constitution de provisions, la performance financière de la BDAE a toujours été bien en deçà des projections de la 5<sup>ème</sup> LDC, tout comme celles des LDC ultérieures, ce qui soulève des questions concernant la validité des projections. A la lumière de ce qui précède et considérant que la BAD a octroyé deux autres LDC (la 6<sup>e</sup> LDC est achevée et son RAP est en cours de préparation, tandis que la 7<sup>e</sup> LDC est en cours d'exécution), il est nécessaire que les REPP et les revues soit entrepris sur ces LDC afin d'examiner respectivement la performance de la BDAE et celle des sous-projets.

4.3.7 La BDAE doit faire face à un nouveau défi à la poursuite d'une performance financière plus solide: c'est la libéralisation du secteur financier et la disponibilité accrue de devises qui a encouragé les banques commerciales à s'aventurer sur le terrain des prêts à moyen et long terme. Lesdites banques accaparent les entreprises prospères et les éloignent de la BDAE en laissant derrière celles qui comportent des risques élevés. Ce nouveau défi nécessite une étude sur la manière de rendre les banques sous-régionales, telles que la BDAE, plus efficaces sans devoir s'engager dans une cocurrence improductive avec les banques commerciales.

4.3.8 **Taux de rentabilité de la LDC:** Le taux de rentabilité interne (TRI) n'a pas été calculé pour l'ensemble de la LDC au cours de l'évaluation ou au cours de la préparation du RAP. La raison principale de cette situation c'est que l'évaluation de la LDC était basée sur la liste des sous-projets en réserve de la BDAE qui n'est pas ferme et finale. Les sous-projets réellement financés peuvent ne pas toujours correspondre à la liste des projets en réserve pour un certain nombre de raisons, telles que le retrait de la demande des promoteurs, l'incapacité des promoteurs de respecter les modalités et conditions, l'évolution des conditions économiques et sectorielles, etc. Il en résulte que les avantages envisagés sont exprimés en termes génériques, tels que recettes en devises, création d'emplois et intégration régionale, dans l'évaluation des justifications de la LDC. Il n'existe, en conséquence, aucune base pour effectuer des calculs rétrospectifs relatifs au TRI pour la présente LDC. En outre, il est difficile de désagréger les données pour isoler la contribution de la présente LDC au taux de rendement global de l'actif ou des capitaux propres.

4.3.9 **Remboursement de la LDC à la BAD:** Les principales conditions de la LDC incluent le remboursement du capital sur une période de dix ans après un différé d'amortissement de quatre ans, à compter du jour de la signature de l'accord de prêt. Le taux d'intérêt de la LDC de la BAD a été fixé au coût d'emprunt moyen, plus 0,5% payable tous les six mois en janvier et juillet. Il y avait aussi une commission d'engagement au taux de 1% par an sur le montant du prêt non décaissé, qui a commencé à courir 60 jours après la signature de l'accord de prêt. La BDAE n'a jamais été en retard dans le respect de ses obligations envers la BAD même lorsqu'elle ne recouvrait pas tous les remboursements du prêt auprès de certains des sous-projets ayant fait faillite. Le tableau 4.3, portant sur les remboursements à la BAD, montre que la BDAE a déjà remboursé 67 % de la 5<sup>e</sup> LDC. Elle assure aussi, de manière satisfaisante, assuré le service de la dette en rapport avec les LDC ultérieures de la BAD, ainsi les lignes de crédit provenant d'autres sources. Globalement, les résultats de l'investissement en ce qui concerne la 5<sup>e</sup> LDC sont satisfaisants pour la BAD.

**Tableau 4.3:**  
**Remboursements de la 5<sup>e</sup> LDC par la BDAE**

Année	Remboursements en UC	
	Frais en UC	Principal en UC
1996	159.452,01	
1997	293.817,97	
1998	466.594,87	
1999	794.072,17	634.516,79
2000	1.108.224,25	1.432.806,33
2001	768.636,71	1.469.834,24
2002	1.080.550,36	1.935.321,88
2003	458.539,78	1.015.079,59
2004	549.502,00	1.460.099,90
2005	432.155,76	1.438.202,12
2006	185.033,24	731.870,62
<b>TOTAL</b>	<b>6.296.579,12</b>	<b>10.117.731,47</b>

### **Sous-projets**

4.3.10 **Performance d'exécution :** Des retards, ainsi que des dépassements de coûts ont été enregistrés dans la plupart des sous-projets. Les promoteurs bien établis qui possédaient d'autres entreprises et avait de bonnes relations avec les banques commerciales ont pu satisfaire des besoins additionnels de ressources et, par moments, même échanger le prêt de la BDAE avec des

facilités de crédit plus intéressantes provenant des banques commerciales. D'autre part, les nouveaux sous-projets ont souffert, au cours de l'exécution, du manque de fonds de roulement suffisants, et l'accumulation des arriérés sur les intérêts et les autres frais. Cette situation a débouché sur la mise sous séquestre de certains sous-projets. La BDAE a réussi à remettre à flot des sous-projets mal conçus ou fonctionnant mal, tels que les entreprises de fleurs coupées. Cependant, dans la plupart des cas, il n'y avait pas d'autre solution que la vente pure et simple de l'actif ou le changement de propriétaires en vue de récupérer les prêts. Le résumé de l'état d'avancement de tous les 19 sous-projets est présenté à l'annexe 6.

4.3.11 **Performance opérationnelle**: Comme relevé ci-haut et détaillé à l'annexe 6, des 19 sous-projets financés, huit (42%) ont été couronnés des succès, trois (16%) ont été, en partie, couronnés de succès, un projet (5%) n'a pas été couronné de succès et sept (37%) ont fait faillite. Tous les sous-projets étaient exemptés des droits d'importation sur les biens d'équipement et ont bénéficié d'un taux élevé d'amortissements fiscalement autorisés dans la première année d'exploitation. Cependant, l'environnement global n'était pas favorable, en particulier pour de nouvelles entreprises. La mauvaise qualité des infrastructures, le manque de fonds de roulement, les conditions de prêt manquant de flexibilité ont affecté négativement leurs performances et ont contribué à leur échec.

4.3.12 **Performance financière**: Bien que la BDAE ait calculé les taux de rentabilité interne (TRI) des sous-projets, au cours de l'évaluation, elle n'a pas mis en place un mécanisme de collecte de l'information et des données financières nécessaires pour recalculer les TRI rétrospectifs. Certains des sous-projets visités au cours de la présente évaluation ont révélé très peu d'informations financières, même lorsqu'ils étaient ouverts concernant leur performance opérationnelle. Les données financières se trouvant dans les dossiers de la BDAE pour certains sous-projets étaient insuffisantes pour faire apparaître les flux de trésorerie nécessaires pour recalculer les TRI. Néanmoins, l'information financière limitée disponible a été utilisée en tant que facteur supplétif pour évaluer la performance financière des sous-projets. Ceci a montré qu'aucun des sous-projets n'a atteint les objectifs de rentabilité projetés à l'évaluation (plus de 30% dans la plupart des cas). Cependant, du point de vue des résultats anecdotiques, les sous-projets couronnés de succès ont réalisé de bonnes performances financières.

4.3.13 La performance de la LDC dans son ensemble provient indirectement de la performance des sous-projets, et de la capacité de la BDAE de recouvrer son investissement. La revue a montré que le recouvrement de la dette auprès des sous-projets est mitigé. Le recouvrement intégral a été réalisé auprès de 52 % des sous-projets, qui représentaient environ 59 % de la LDC; 10 % ont payé la presque totalité, 16 % ont payé en partie, tandis que 21 % (qui représentaient environ 25 % du montant de la LDC) n'ont pas payé, certains étant encore sous séquestre.

4.3.14 **Avantages socioéconomiques**: Les avantages socioéconomiques des sous-projets couronnés de succès ont trait à la réalisation d'économies ou à l'obtention de recettes en devises, à la création d'emplois, à l'établissement de liens en amont et en aval, à l'intégration régionale en termes d'exportation de produits finis vers et l'importation de matières premières de la sous-région, la mobilité de la main-d'œuvre, etc. Ils incluent aussi l'exportation de produits finis vers des pays situés hors de la sous-région. Dans certains cas, tels que celui des produits en plastique ou des fleurs coupées, les marchés se trouvaient en dehors du continent. Bien que ces avantages soient significatifs, la conclusion générale que l'on peut tirer c'est qu'ils sont loin de suffire parce que quelques 37 % des sous-projets (représentant 38% du montant de la LDC) ont fait faillite. Quelques-uns des sous-projets qui ont fait faillite ont été à même de rembourser leurs

dettes grâce à la vente de l'actif ou à des biens assortis d'une garantie, tels que le terre. Comme indiqué ci-haut, ceux qui n'ont pas payé (21 % des sous-projets) représentaient 25% du montant de la LDCt. Les trois promoteurs locaux qui s'étaient engagés dans les entreprises de floriculture n'ont pas réussi.

4.3.15 La manière dont certains promoteurs de sous-projets couronnés de succès communiquent l'information financière ne donne pas l'information portant sur la constitution du capital pour la viabilité, de même que pour juger de la réalisation des objectifs de développement, y compris l'obligation de payer l'impôt. En dépit de leurs opérations viables et de leurs chiffres d'affaires élevés, leurs comptes financiers (lorsqu'ils sont communiqués) font apparaître des pertes ou des bénéfices minimes. La raison de ces déclarations persistantes de bénéfices minimes ou de pertes pures et simples peut avoir un lien avec la volonté d'éviter l'impôt ou de se soustraire à celui-ci. Il en résulte que les recettes fiscales de l'Etat diminuent. Il appartient à l'administration fiscale des pays respectifs d'examiner les méthodes comptables des sociétés basées dans le pays et de réaligner leurs résultats à des fins fiscales.

4.3.16 Les discussions avec le personnel de cadre d'un sous-projet engagé dans la production de produits en plastique (qui s'est acquitté depuis longtemps de ses dettes) ont révélé que l'entreprise réalise en moyenne un bénéfice annuel de 22 %; cependant, aucun compte vérifié n'a été donné pour vérification. Le sous-projet en question fournit les marchés locaux et externes, avec 80 % des produits exportés dans la région, ce qui prouve qu'il gagne beaucoup de devises. Un autre sous-projet qui a réussi est engagé dans la fabrication de la céramique; c'est une entreprise de remplacement des importations fournissant les marchés locaux et régionaux. Le sous-projet a établi des liens solides en amont avec les agriculteurs locaux qui fournissent 50 % de la matière première (argile), tandis qu'une usine locale fournit les 50% restants, ce qui génère des avantages financiers indirects significatifs, ainsi que d'autres avantages.

4.3.17 Les sous-projets couronnés de succès (à l'exception d'un) appartiennent à des promoteurs allogènes. Il n'existe aucune preuve manifeste que le transfert de technologie et de compétences au bénéfice des employés locaux s'est réalisé. Dans les sous-projets visités, la plupart des postes de gestion et de supervision sont occupés par des effectifs allogènes. Les employés et les propriétaires (actionnaires) d'une entreprise de transformation de produits laitiers qui a réussi sont tous autochtones. L'usine de traitement du lait appartient à une coopérative d'agriculteurs (56 %) et à des agriculteurs individuels (44 %).

4.3.18 **Evaluation globale de la LDC et des sous--projets:** Quand on jette un coup d'œil au contexte et aux circonstances des sous-projets couronnés de succès, on peut en déduire que l'instrument de la LDC convient davantage aux moyennes et grandes entreprises opérationnelles et stables, mais moins aux nouvelles entreprises. C'est essentiellement parce que les entreprises opérationnelles sont d'habitude capables des respecter les conditions et modalités d'un prêt dès le départ, et même de supporter les retards d'exécution étant donné que de telles entreprises disposent d'ordinaire de davantage de liquidités financières que celles qui viennent de commencer. En revanche, tout retard d'exécution pourrait avoir des effets négatifs sur l'aptitude des nouvelles entreprises à rembourser les intérêts courus, ainsi que les pénalités associées, alors que le projet est encore en train d'être exécuté. Ceci met en danger la viabilité même de la nouvelle entreprise.

4.3.19 Compte tenu des problèmes d'exécution et du taux élevé de sous-projets non productifs (42 %), la présente LDC n'a pas intégralement produit les avantages financiers, sociaux et économiques prévus. L'efficacité globale de la LDC a donc été jugée **non satisfaisante** (annexe 7).

#### 4.4 Impact du développement institutionnel

4.4.1 La BDAE a traversé, au fil des années, une période de déboires significatifs dans les domaines de l'exploitation et de la gestion; ceux-ci étaient essentiellement la conséquence d'une gouvernance d'entreprise inappropriée. Les problèmes ont conduit à la détérioration des conditions opérationnelles et financières (la qualité du portefeuille a baissé avec des arriérés de remboursement de prêts qui s'accumulaient, tandis que la capacité de mobiliser des ressources additionnelles était réduite). Le financement parallèle de 1994 provenant du NDF comprenait une composante assistance technique en vue d'améliorer la performance de la BDAE. Cette assistance a aussi contribué à l'introduction de nouvelles lignes de produits. Alors qu'elle n'avait pas inclus une composante assistance technique dans la LDC, la BAD avait précisé un certain nombre de conditions qui demandaient à la BDAE d'améliorer sa performance institutionnelle (telles que l'amélioration de la productivité du personnel, l'utilisation des services de gestion financière, la mise à jour des directives en matière d'évaluation afin d'améliorer les mesures de sauvegarde environnementale, ainsi que le suivi des sous-projets). Les conditions de prêt de la BAD, ainsi que l'assistance à l'appui institutionnel du NDF ont encouragé la réorganisation de la BDAE en 1995. Globalement, la 5<sup>e</sup> LDC a contribué de manière positive au développement institutionnel de la BDAE. L'impact global de développement institutionnel est, donc, jugé **satisfaisant** (annexe 7). Cependant, la viabilité représente encore un défi comme il en sera discuté ci-après.

4.4.2 La performance institutionnelle au-delà de la période d'exécution de la 5<sup>e</sup> LDC présente une image mixte. La 6<sup>e</sup> LDC a été fournie lorsque l'évaluation en 1999 considérait la restructuration de la BDAE de 1995 comme un succès. Cependant, des signes de détérioration étaient manifestes en 2001/2002, ce qui a débouché, en 2003, à une revue complète de la structure et de la gouvernance de la BDAE. Comme indiqué ci-haut, la nouvelle revue a introduit le concept de l'approche intégrale dans laquelle les agents de projet couvrent la totalité des fonctions opérationnelles du cycle du projet, de l'identification à l'achèvement. La structure précédente avait séparé les fonctions d'évaluation et de suivi. Chaque bureau national a été étoffé en vue de se charger des fonctions décentralisées, avec un poste de Chargé de prêts principal, ainsi qu'une Unité de gestion des risques localisée au siège chargés tous les deux de passer en revue les propositions provenant des bureaux nationaux avant de les soumettre au Project Committee (PROCO) (Comité chargé des projets) et au Conseil d'administration, selon le cas. La composante assistance technique de Projet de soutien de la BAD qui a été approuvé en décembre 2003 a contribué à renforcer le Système d'information de gestion de l'institution. Un nouvel ensemble de procédures et de processus internes a été introduit en vue d'améliorer la gouvernance. Ainsi donc, une partie des enseignements tirés de la 5<sup>e</sup> LDC ont été appliqués afin d'améliorer la conception de la 6<sup>e</sup> LDC, comme on peut le déduire du rapport d'évaluation de cette dernière. Cependant, les fonctions de suivi et d'établissement de rapports ont encore besoin d'être renforcées, de manière à ce que la BDAE puisse obtenir l'information, ainsi que les données des sous-projets qui l'aideront à mesurer l'efficacité du développement de ses investissements. La BAD a besoin de s'engager activement de telle manière que la BDAE puisse maintenir sa bonne gouvernance et améliorer la gestion de son portefeuille.

## 4.5 Viabilité

### BDAE

4.5.1 la 5<sup>e</sup> LDC a servi de catalyseur dans la remise à flot de la BDAE, qui se trouvait dans une mauvaise passe, en incitant les autres financiers à fournir des fonds. La BDAE a donc été capable de sortir des ses problèmes antérieurs avec une certaine amélioration de sa performance opérationnelle et financière. Les avantages intégraux des dernières réformes restent encore à atteindre. Les tendances qui apparaissent dans les états financiers ces deux dernières années indiquent des améliorations, lorsqu'elles sont analysées à la lumière de la performance des années antérieures. La BDAE a, pour la première fois, été cotée en 2002 (note B attribuée)- par Fitch Investors Service, une agence internationale de cotation des titres. Bien que la note actuelle soit modeste, elle a néanmoins amélioré la crédibilité de la BDAE en tant qu'institution financière. Il reste l'objectif important d'améliorer encore la performance globale de la BDAE afin d'obtenir de manière successive de meilleures cotes. Pour y parvenir, il faut que la bonne gouvernance soit soutenue au sein de la BDAE. Il est tout aussi important que les questions de la mobilisation des ressources et de l'augmentation de capital soient effectivement abordées de manière à ce que la BDAE puisse remplir son mandat efficacement.

### Sous-projets

4.5.2 Les sous-projet couronnés de succès ont des promoteurs engagés, une gestion saine et une assise financière qui leur permet de maintenir les avantages générés par leurs opérations, tels que l'emploi, les exportations, le remplacement des importations, etc. L'on se préoccupe cependant du mauvais état des infrastructures, telles que des réseaux d'énergie et de transport non fiables, qui affecte négativement la compétitivité et la viabilité des sous-projets productifs. Certains promoteurs suggèrent que des incitations soient mises en place pour les tarifs d'électricité par le biais du remboursement de taxe afin de compenser l'utilisation de génératrices diesel onéreuses. Les petites entreprises ont souffert plus des coupures d'électricité, étant donné qu'elles ne disposent pas d'autres moyens d'approvisionnement. La viabilité reste une préoccupation, même pour les projets qui ont été couronnés de succès. Il faudra créer une situation où tout le monde aura les mêmes chances afin de soutenir les projets qui ont réussi.

4.5.3 Compte tenu de l'environnement général dans lequel évoluent les sous-projets financés au titre de la LDC, et du taux des projets non productifs (42 %), la viabilité globale de la 5<sup>e</sup> LDC est jugée **peu satisfaisante** (annexe 7).

## 4.6 Notation agrégée de la performance

La performance globale de la LDC (telle qu'évaluée et agrégée à partir des notations de référence que sont la pertinence, la réalisation des objectifs, efficacité, impact de développement institutionnel et viabilité) est jugée **non satisfaisante**. L'évaluation détaillée, ainsi que les notations de la LDC figurent à l'annexe 7, tandis que le résumé est présenté au tableau 4.4.

**Tableau 4.4:**  
**Résumé de la notation de l'évaluation**

Critères d'évaluation	RAP	REPP
Pertinence	3,5 (Pertinent)	3,0 (Pertinent)
Réalisation des objectifs "Efficacité"	3,5 (satisfaisant)	2,3 (peu satisfaisant)
Efficiencie	2,4 (peu satisfaisant)	2,0 (peu satisfaisant)
Impact de développement institutionnel	3,0 (satisfaisant)	2,5 (satisfaisant)
Viabilité	2,9 (satisfaisant)	2,0 (peu satisfaisant)
Indicateur agrégé de performance	2,8 (satisfaisant)	2,4 (peu satisfaisant)
Performance de l'emprunteur	2,4 (peu satisfaisant)	2,2 (peu satisfaisant)
Performance de la Banque	2,2 (peu satisfaisant)	2,1 (peu satisfaisant)

Note : Les notations du REPP sont inférieures à celles du RAP étant donné que la performance de nombreux sous-projets s'est détériorée depuis que le RAP a été préparé.

#### 4.7 Performance de l'emprunteur

4.7.1 L'échec de certains sous-projets résulte d'une sélection, d'une conception et d'une préparation de mauvaise qualité, ainsi que d'un suivi et d'une supervision inappropriés par la BDAE. En particulier, la sélection des projets était moins transparente, et l'analyse des risques manquait de rigueur. Ceci s'est amélioré depuis la restructuration de 2003 qui a installé le Chargé de prêts principal et l'Unité de gestion des risques. Cependant, il est nécessaire d'avoir le dosage de compétences qui convient et d'être plus minutieux dans la préparation des évaluations de projets (propositions d'investissement) de manière à améliorer la sélection et la conception des sous-projets, et suivre de manière systématique leur exécution et leur performance. Le cadre logique a besoin de décrire clairement les objectifs des sous-projets, les indicateurs vérifiables, les risques et les hypothèses, ainsi que les résultats de développement.

4.7.2 Le retard dans l'entrée en vigueur du prêt a aussi représenté un autre facteur qui a handicapé la performance ; ledit retard était dû au temps plus long que prévu pris par la BDAE pour satisfaire la condition préalable à l'entrée en vigueur du prêt. Il avait été demandé à la BDAE de mettre à jour les directives pour l'évaluation des projets en y insérant l'évaluation d'impact sur l'environnement et l'analyse des questions de genre. La BDAE a par ailleurs retardé la soumission des rapports d'activité au cours de la 5<sup>e</sup> LDC.

4.7.3 Il y a un retard par rapport au calendrier d'environ deux ans dans l'achèvement de la 5<sup>e</sup> LDC, ce qui a conduit à deux prorogations de la date limite du dernier décaissement (de décembre 1997 à décembre 1998 et, ensuite, jusqu'en décembre 1999). La performance de la BDAE pour ce qui est de la sélection, de la supervision et du suivi du projet dans le cas de la 5<sup>e</sup> LDC était **peu satisfaisante** (annexe 7).

4.7.4 La restructuration de 2003 a introduit un nouvel ensemble de procédures et de processus en vue d'améliorer la performance des LDC ultérieures fournies par la Banque et les autres donateurs. L'institutionnalisation de la bonne gouvernance est essentielle étant donné que le manque de cette dernière a, dans le passé, contribué à la baisse de la performance de la BDAE. Il est nécessaire de procéder à une évaluation afin d'estimer l'impact des changements sur les LDC ultérieures.

4.7.5 La BDAE dépend encore énormément de l'assistance de la BAD. Les banques sous-régionales, dont la BDAE, doivent faire face à un grand défi: la nécessité de diversifier les sources externes et internes pour la mobilisation des ressources afin que ces institutions puissent

accomplir leur mandat de manière efficace. Il est, en conséquence, nécessaire de réaliser une revue à grande échelle des IFD sous-régionales, telles que la BDAE, en vue d'évaluer l'adéquation des leurs ressources, y compris le niveau de la prise de participation qui ne devrait pas se faire attendre de la part des Etats membres.

#### **4.8 Performance de la Banque**

4.8.1 La 5<sup>e</sup> LDC, de même que l'assistance financière du NDF, a constitué une réponse significative aux besoins en ressources de la BDAE pour le financement des investissements dans la sous-région. Cependant, la BAD a contribué au retard de deux ans par rapport au calendrier à cause de retards enregistrés dans les décaissements et d'une supervision inappropriée. Il n'y a aucune preuve que la BAD a vérifié le processus de sélection des sous-projets ; la seule chose qu'elle faisait c'était d'accepter ou de rejeter les propositions de sous-projets envoyés pour décaissement. Les enseignements tirés des 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> LDC n'ont pas été entièrement pris en compte dans la conception de la 5<sup>e</sup> LDC, ce qui a compromis la qualité à l'entrée. Au cours de la période d'exécution de la LDC qui a duré cinq ans, la Banque n'a organisé que deux missions de supervision. Elle aurait dû aider la BDAE à gérer les opérations de la LDC plus efficacement. La performance globale de la BAD dans sa relation avec la 5<sup>e</sup> LDC est jugée **peu satisfaisante** (annexe 7).

4.8.2 Néanmoins, sur la base des enseignements tirés de la 5<sup>e</sup> LDC, des améliorations ont été apportées à la conception, à l'exécution et au suivi des LDC ultérieures. Par exemple, la 6<sup>e</sup> LDC inclut une composante assistance technique; elle utilise la méthode de décaissement du compte spécial afin d'atténuer les problèmes de décaissement; et, des missions régulières de supervision ont eu lieu. D'autres améliorations pourraient être apportées par le biais des revues à mi-parcours, et la mise en place d'un système amélioré d'établissement de rapports en provenance de la BDAE et des sous-projets en vue de faciliter les autoévaluations, ainsi que les évaluations indépendantes. La BAD a aussi besoin de procéder à une simple vérification des processus utilisés par la BDAE pour passer en revue les plans d'affaires afin de s'assurer que le traitement des demandes de prêts des promoteurs se fait dans le respect de la bonne gouvernance et de la transparence.

#### **4.9 Facteurs ayant affecté la performance d'exécution et les résultats**

4.9.1 Il y a des facteurs économiques, sociaux et institutionnels qui ont affecté la performance d'exécution globale et les résultats de la 5<sup>e</sup> LDC. Les deux principaux facteurs pouvant donner des résultats positifs sont l'accès de la BDAE aux ressources en devises pour rétrocession et l'engagement sans faille des promoteurs des sous-projets couronnés de succès. La restructuration de la BDAE en 2000 et 2003 a contribué à l'amélioration de la gestion du portefeuille et de la performance financière qui ont justifié la poursuite de l'appui provenant de la BAD et d'autres donateurs. Cependant, la performance des autres sous-projets s'est détériorée, avec environ 42 % d'entre eux tombant dans la catégorie de sous-projets non productifs.

4.9.2 Plusieurs facteurs ont affecté négativement la performance de la BDAE et des sous-projets, et, par conséquent, les résultats de la LDC. Ces facteurs sont analysés en détail à l'annexe 9 et les principaux d'entre eux sont résumés ci-après:

- i.) Besoins en fonds de roulement : Les besoins initiaux en fonds de roulement des sous-projets, en particulier pour les nouvelles entreprises, sont d'habitude sous-estimés et il a été difficile, pour les nouvelles sociétés, de les obtenir auprès des banques commerciales. Il est nécessaire d'inclure un fonds de roulement de démarrage suffisant pour les nouvelles entreprises en consolidant le plan de cofinancement par le canal de banques commerciales garantes, plutôt que de laisser les nouveaux promoteurs chercher eux-mêmes le financement de celui-ci.
- ii.) Fonction de préparation et de suivi de projet: L'échec de certains sous-projets au titre de la 5<sup>e</sup> LDC provient d'une conception et d'une préparation inappropriées, du manque d'expérience en matière de gestion de projets chez les promoteurs, ainsi que du suivi et de la supervision inappropriés de la part de la BDAE et de la BAD.
- iii.) Contraintes de légalité au recouvrement des créances: L'absence de mode extrajudiciaire d'arbitrage ou de résolution des conflits, autre que les tribunaux habituels, prolonge trop les litiges et accroît les frais de transaction pour les institutions financières. L'introduction de tribunaux de commerce pourrait faciliter le recouvrement de créances. Les donateurs devraient discuter de telles questions avec les Etats membres respectifs de la BDAE dans le cadre du soutien à l'instauration d'un environnement favorable et à la bonne gouvernance.
- iv.) Bureau de références concernant le crédit: Le développement du secteur privé est handicapé par l'obstacle majeur que constitue l'évaluation de la solvabilité des promoteurs en l'absence de tout moyen alternatif de vérifier l'information fournie par les promoteurs eux-mêmes. Il est à noter que les bureaux de références concernant le crédit opèrent dans d'autres parties de la région comme l'Afrique du Sud et la société qui offre le service opère aussi à partir du Kenya. L'utilisation de tels services devrait être encouragée afin de minimiser les défauts de paiement.
- v.) Absence d'un environnement favorable au développement des PME: on craint de plus en plus que les IFD ne répondent plus aux besoins en investissement des petites entreprises. Tous les sous-projets financés au titre de la 5<sup>e</sup> LDC sont des moyennes ou grandes entreprises. Il est nécessaire que la BAD appuie une étude d'évaluation sur la manière dont les banques sous-régionales de développement peuvent collaborer avec les IFD nationales pour répondre aux besoins des petites entreprises et des microentreprises.
- vi.) Manque d'infrastructures appropriées : Ce problème a un effet négatif sur le développement du secteur privé, en général, et sur les petites entreprises, en particulier étant donné que les coûts élevés de production, découlant, de manière significative, des frais généraux excessifs relatifs aux infrastructures, rendent les produits locaux plus chers que les produits importés. Dans le cas de l'électricité, par exemple, les petites entreprises souffrent le plus étant donné qu'elles n'ont pas la capacité financière de trouver des sources alternatives d'énergie, telles que les génératrices. Il est nécessaire que la BAD dialogue avec les Etats membres sur les voies et moyens d'améliorer le climat général, y compris l'investissement dans des infrastructures appropriées.

4.9.3 En général, les sous-projets couronnés de succès ont été à même de supporter les effets des chocs aussi bien internes qu'externes en grande partie grâce à la diligence et à l'imagination des promoteurs qui avaient en place des cadres qualifiés qui réagissaient de manière appropriée à l'évolution des circonstances. L'inverse est vrai pour les sous-projets qui ont fait faillite.

## **5. CONCLUSION, ENSEIGNEMENTS TIRES ET RECOMMANDATIONS**

### **5.1 Conclusion**

5.1.1 La 5<sup>e</sup> LDC a été fournie à la BDAE au cours de la période des programmes d'ajustement structurel. La libéralisation économique qui en a résulté a abouti à une forte demande de financement de projets dans la sous-région. La présente LDC a donc aidé la BDAE à satisfaire une partie de cette demande.

5.1.2 La réalisation des objectifs et des résultats de la 5<sup>e</sup> LDC a été compromise par la mauvaise gouvernance qui a prévalu dans le passé au sein BDAE, une sélection et une conception inappropriées des sous-projets, l'environnement peu propice au développement du secteur privé, l'insuffisance de capitaux propres et de fonds de roulement et le nombre significatif de sous-projets non productifs. Les sous-projets productifs (58 %) financés au titre de la LOC étaient des moyennes et grandes entreprises, qui ont créé des emplois directs et indirects, et généré des recettes en devises. La BDAE a réussi à récupérer une portion significative de ses fonds dans les sous-projets ayant fait faillite. La BDAE a honoré façon constante ses obligations envers la BAD en matière de remboursement de créances.

5.1.3 L'enthousiasme qui a poussé les gens à s'investir davantage dans de nouveaux sous-projets (tous ceux qui ont fait faillite étaient nouveaux) n'a pas porté de fruits étant donné que de tels projets avaient besoin non seulement de prêts à terme, mais aussi d'une assistance beaucoup plus large comprenant le fonds de roulement, la promotion de l'esprit d'entreprise, l'infrastructure, la commercialisation, etc. Les futures LDC devront faire la distinction entre les besoins des entreprises déjà opérationnelles et ceux de nouveaux projets, en particulier les entreprises locales, afin de proposer un programme approprié et complet d'assistance. Bien qu'au fil des années les gouvernements aient amélioré l'environnement favorable pour le développement du secteur privé, on a encore besoin d'un engagement plus ferme et de politiques appropriées pour répondre aux besoins du secteur privé, et en particulier ceux des petites et microentreprises.

### **5.2 Principaux résultats (enseignements) et recommandations**

Les principaux résultats (enseignements) et recommandations se présentent comme suit:

- A. La bonne gouvernance a été un élément clé dans l'amélioration de la performance de la BDAE à la suite de réformes de 2003, bien que la viabilité constitue encore un défi. Le manque, au niveau de la BDAE, d'un système de suivi approprié qui répertorie les résultats des sous-projets en matière de développement constitue aussi une préoccupation.

*Dans les interventions futures, la BAD devra établir, de manière éclairée, que la culture d'entreprise des IFD a intégré la bonne gouvernance, ainsi que les meilleures pratiques en affaires.*

*En outre, la BAD se doit de s'assurer du fait que le système de suivi et d'établissement des rapports en place enregistre les informations et les données sur les résultats des LDC en matière de développement.*

*A la lumière de la mauvaise performance de la 5<sup>e</sup> LDC et étant donné que la Banque a financé deux autres LDC (le 6<sup>e</sup> et la 7<sup>e</sup>), l'examen de la possibilité d'envisager toute nouvelle intervention devrait être soumise à la préparation des rapports d'achèvement de projets sur ces opérations.*

- B. L'avantage initial majeur de la 5<sup>e</sup> LDC était son taux d'intérêt bas par rapport aux conditions qui prévalaient alors sur le marché, ce qui a permis à la BDAE de rétrocéder les fonds à des taux compétitifs. Au fil du temps, néanmoins, les promoteurs des sous-projets ont fini par trouver le taux fixe lourd du fait des changements significatifs enregistrés dans la structure des taux d'intérêt du marché à la suite de la politique de libéralisation des Etats membres. En plus, certains sous-projet avaient besoin de crédit à terme en monnaie locale.

*L'application de taux d'intérêt variables ces dernières années est encourageante, et ceci devrait se poursuivre avec un système efficace permettant de procéder, en temps opportun, à des ajustements induits par l'évolution des taux d'intérêt du marché.*

*La BAD devrait envisager le financement en monnaie locale en faveur des IFD (par le biais du cofinancement avec les banques commerciales ou l'émission de garanties) afin de mobiliser les ressources en monnaie locale à rétrocéder aux PME. En outre, la possibilité d'échanger les prêts en devises et les prêts en monnaie locale devrait être étudiée à l'effet d'atténuer les risques de change.*

- C. La libéralisation du secteur financier, ainsi que la disponibilité de devises sur les marchés officiels qui s'en est suivie a encouragé les banques commerciales à s'aventurer sur le terrain du prêt à moyen et long termes– une initiative qui présente de nouveaux défis en matière de concurrence aux IFD tels que la BDAE. De l'autre côté de la balance, les IFD n'ont ni les structures, ni les ressources requises pour répondre aux besoins des petites entreprises et des microentreprises. Et, bien que les institutions telles que les organismes de développement de la petite entreprise et les ONG soient à même de fournir de l'assistance technique aux petites et microentreprises, leurs opérations sont souvent entravées par des limitations financières.

*La BAD devrait établir des liens effectifs avec les IFD sous-régionales et plus tard en faire de même avec les intermédiaires financiers à l'échelon national afin de canaliser des ressources financières en bloc pour les rétrocéder aux différents segments de la clientèle. Les IFD sous-régionales telles que la BDAE devrait peut-être se concentrer sur les services de niveau élevé, y compris ceux ayant une portée sous-régionale.*

*La BAD devrait établir des partenariats, ainsi que de liens appropriés afin de fournir des financements aux organismes et ONG de développement des petites entreprises pouvant effectivement aider au développement de la capacité des microentreprises et petites entreprises, dans des domaines tels que l'élaboration du plan d'affaires, les procédures et les procédés de demande de prêt, les méthodes comptables, et la présentation de l'information financière.*

*En fait, il est nécessaire pour la BAD de réexaminer ses politiques et stratégies d'intermédiation financière par le biais des IFD régionales et nationales pour déterminer les niches respectives de compétitivité, de même que l'additionnalité et la complémentarité entre les différents intervenants.*

- D. Le grand défi auquel doivent faire face les IFD comme la BDAE c'est d'élargir régulièrement leur assise financière, d'accroître régulièrement leur actif et de mobiliser des ressources pouvant leur permettre d'accomplir leur mandat de manière durable.

*Il est nécessaire, dans l'intérêt de l'avenir de la BDAE, que la BAD engage le dialogue avec les Etats membres afin que ceux-ci augmentent leur capital-actions à l'effet d'améliorer la solvabilité de la BDA et, ainsi, renforcer sa capacité de mobiliser les ressources internes et externes.*

- E. La limite maximale fixée pour les banques sous-régionales de développement telles que la BDAE, dans le financement de projets spécifiques peut avoir empêché la BDAE de s'engager dans des grands projets nationaux et sous-régionaux.

*La BAD pourrait envisager de relever la limite maximale fixée actuellement pour les IFD sous-régionales productives de manière à leur permettre d'intervenir dans de grands projets individuels au niveau national et de cofinancer les investissements axés sur l'intégration régionale.*

- F. La présentation de l'information financière de la part de certains sous-projets est suspecte. En dépit de leurs performances soutenues, les comptes financiers indiquent des déficits ou des bénéfices très limités. De tels procédés comptables ne permettent pas d'évaluer la constitution du capital pour la viabilité et ils mettent à mal une partie des objectifs de développement ayant trait à la nécessité de faire face à ses obligations en matière d'impôt.

*Dans le cadre de la question ayant trait à la gouvernance, la BAD se doit d'aider les pays membres à disposer chacun d'une administration fiscale et d'organismes de réglementation marchant bien afin de surveiller la performance du secteur privé.*

*Les futures interventions de la BAD devraient inclure des conditions demandant à la BDAE de faire en sorte que les sous-projets financés au titre de sa LDC soumettent leurs comptes financiers vérifiés préparés sur la base des principes et pratiques consacrés de la comptabilité financière.*

- G. Le manque d'infrastructures appropriées telles qu'une alimentation en électricité fiable a constitué un frein au développement du secteur privé, en général, et des petites entreprises, en particulier.

*La BAD se doit d'engager effectivement le dialogue avec les Etats membres afin d'examiner les voies et moyens d'améliorer l'environnement porteur global, y compris la fourniture durable d'infrastructures fondamentales.*

**NOTE DE PRESENTATION DU SECTEUR ECONOMIQUE ET FINANCIER DES  
PAYS MEMBRES DE LA CAE**

**1. Principaux secteurs économiques de la Cinquième ligne de crédit**

1.1 Les principaux secteurs économiques dans le pays de la CEA sont ceux de l'agriculture, du tourisme, de l'industrie et des services. L'agriculture occupe la première place, mais le secteur des services (tels que la banque, la communication et la construction) connaît une croissance plus importante.

1.2 L'**agriculture** fournit les moyens de subsistance à environ 80 % de la population et représente 46,4 % du PIB de la Tanzanie, 38,8% en Ouganda et 27,5 au Kenya. L'horticulture, le thé, le café, le coton, les cultures vivrières, ainsi que les graines oléagineuses, la foresterie, l'élevage, les produits laitiers et la pêche constituent les principaux sous-secteurs prometteurs et où il existe des opportunités d'investissement. En ce qui concerne plus particulièrement l'horticulture, celle-ci a connu une expansion rapide au cours des deux dernières décennies. Bien que certains fruits et légumes produits dans la région soit consommés localement, la plus grande partie des produits sont exportés vers les marchés internationaux, en particulier l'UE. En 2003, par exemple, les fruits, les légumes et les fleurs ont été ensemble les produits qui ont rapporté le plus de recettes d'exportation au Kenya, apportant environ 26,7 % du total des celles-ci.

1.3 Le **tourisme** représente une industrie importante et en plein essor dans les pays de la CAE, en dépit d'inquiétudes du point de vue de sécurité. Le secteur continue à jouer un rôle important dans la création d'emplois et l'obtention de recettes en devises dans les pays membres de la CAE. En Ouganda, par exemple, l'industrie du tourisme doit faire face à des défis en rapport, notamment, avec l'insécurité, l'infrastructure et la commercialisation. Le pays a maintenant obtenu une aide de la Banque mondiale qui lui permettra d'améliorer la gestion et l'utilisation durable des zones protégées, la classification des hôtels, le développement des musées et la protection de la faune.

1.4 Le développement du **secteur industriel** dans les pays de la CAE est freiné par plusieurs facteurs, dont le manque d'accès au financement à moyen et à long terme, la cherté du financement, la corruption, des mécanismes inappropriés de règlement de différends, un système judiciaire inefficace ou plutôt lent ( en matière de recouvrement de créances et de règlement de différends commerciaux), les coûts élevés de production ou l'absence d'électricité, le mauvais état du réseau de transport, le manque d'esprit d'entreprise dynamique au niveau local, et les problèmes relatifs au régime foncier. En Ouganda, le Code des investissements été révisé en 1997 et le gouvernement offre maintenant des incitations, comprenant notamment les demandes précoces de facilités d'amortissement élevées (50% dans les centres urbains et 75% dans les zones semi-rurales), et l'exemption des droits d'importation sur les usines et machines, ainsi que les principales matières premières importées. Il y avait en place une exonération fiscale temporaire, mais celle-ci a été abrogée depuis 1997. Les principales sources de capitaux pour l'investissement dans le secteur industriel des pays de la CAE sont la BDAE, la PTA Bank, la BEI, la SFI, le Fonds de OPEP, le DANIDA, le Norfund, la FMO et le DEG (Allemagne).

1.5 Le **secteur privé** se trouve à différentes étapes de développement dans les trois Etats partenaires. De ces trois pays, le Kenya dispose d'un nombre d'investisseurs du secteur privé relativement important, comprenant un nombre significatif d'investisseurs étrangers. Chacun des Etats membres de la CAE fait des efforts pour améliorer le climat d'investissement, attirer l'investissement direct et ils disposent d'une agence d'investissement responsable de la promotion et de la facilitation de l'investissement étranger direct (IED). Ce sont l'Investment Promotion Centre (IPC) au Kenya (Centre de la promotion des investissements), le Tanzania Investment Centre (TIC) (le Centre des investissements de Tanzanie) et

l'Uganda Investment Authority (l'Administration des investissements en Ouganda). Le secteur privé intérieur s'est focalisé sur certains types de produits de l'industrie manufacturière destinés aux marchés locaux et régionaux. L'IED a joué un rôle important dans l'industrie horticole par rapport aux exportations vers l'Union européenne, ainsi que dans les domaines des services tels que les transports, le tourisme et la téléphonie mobile.

1.6 Bien que les **petites et moyennes entreprises (PME)** soient, en moyenne, à l'origine d'environ 20% du PIB et jouent un rôle crucial dans la création d'opportunités qui rendent possibles l'obtention de cette croissance équitable et durable indispensable, ainsi que le développement dans la sous-région, l'environnement, qui devrait favoriser leur développement, reste inadéquat. La plupart des PME dans la sous-région font face à un certain nombre de contraintes, qui affectent leur développement. Parmi celles-ci, un cadre juridique et réglementaire inadéquat, des services pour l'expansion des affaires insuffisants, ainsi qu'un manque de ressources financières nécessaires au crédit à terme et au fonds de roulement initial. La plupart d'institutions financières répugnent à accorder des crédits à des PME, en particulier aux PME locales du fait de risques perçus élevés. Pour s'attaquer à certains des problèmes mentionnés ci-dessus, il est nécessaire d'élaborer des politiques appropriées en vue d'aider les PME. Il faudrait que les gouvernements mettent en place un large éventail d'incitations en vue de promouvoir le développement du secteur privé. Il faudrait qu'il y ait, en particulier, des directives claires à même de contribuer au développement d'entrepreneurs locaux, et que soient conçus des instruments de financement appropriés pour satisfaire leurs besoins spécifiques.

## **2. Le secteur financier**

2.1 Le secteur financier dans chacun des Etats membres de la CAE comporte une banque centrale, des banques commerciales, des institutions financières non bancaires, des sociétés immobilières, des sociétés de crédit hypothécaire, des compagnies d'assurances, des sociétés d'épargne immobilière, des bureaux de change, ainsi que des institutions de microfinance. Cependant, les banques commerciales ont continué à dominer le secteur financier dans la sous-région.

2.2 Les défis auxquels doit faire face le secteur financier dans les pays de la CAE sont nombreux; ils comprennent, notamment, une clientèle d'investisseurs étroite, un régime de taux d'intérêt imprévisible, des problèmes de réglementation, le sous-développement des marchés financiers et des restrictions dans l'utilisation d'obligations collectées dans le pays d'origine de celles-ci. Cependant, il existe des possibilités de mobiliser des obligations auprès de banques locales n'appartenant pas au secteur public. Les pays membres de la CAE se sont engagés à des moments différents dans des réformes du secteur financier. La couverture des produits financiers dans la sous-région reste limitée, avec le crédit intérieur octroyé par le secteur bancaire ne représentant qu'environ 10% du PIB en Tanzanie et en Ouganda, mais 46% au Kenya. Les problèmes qui se posent dans le secteur ont trait à l'incidence élevée des prêts non productifs, un faible niveau de monétisation, la faiblesse de l'épargne intérieure, la faiblesse de la gouvernance d'entreprise, et l'absence d'un bureau de références concernant le crédit.

2.3 Les Etats membres de la CAE disposent de marchés financiers fonctionnels. La East African Securities and Regulatory Authorities (EASRA), qui englobe les organismes de réglementation des marchés financiers et les bourses de valeurs mobilières dans la sous-région, constitue le forum garantissant la coopération, tandis que les bourses de valeurs mobilières et les courtiers constituent la East African Securities Exchange Association (EASEA) et la East African Stockbrokers Association (EASBA). Il y a trop peu de sociétés cotées (du fait du caractère strict des règles de qualification), la taille moyenne des sociétés est réduite, les niveaux des liquidités sont faibles (la valeur des actions

échangées par rapport à la capitalisation boursière totale) et le pool du capital liquide est trop petit pour permettre à la plupart des sociétés d'obtenir l'aval pour des projets d'investissement. Le marché financier est, en conséquence, plutôt peu profond pour faire face à la demande croissante de financements à moyen et long terme dans la sous-région.

2.4 Les quelques institutions financières de développement traditionnelles présentes dans les pays membres de la CAE accordent des crédits à terme aux PME. Néanmoins, la plupart d'entre eux ne sont pas productifs et beaucoup de ces entités se sont tournées vers les services bancaires commerciaux. Par exemple, la Development Finance Co. Uganda (DFCU) (la Société financière de développement d'Ouganda) est le seul intermédiaire financier national (hors institutions de microfinance) qui accorde des prêts à terme à des PME au niveau national. La DFCU accorde aussi de l'assistance à des institutions de microfinance pour que celles la rétrocède aux petites entreprises. La Banque de développement de l'Ouganda, qui est une banque du secteur public, est actuellement inactive.

2.5 Au vu de ce qui précède, les banques commerciales ont continué à dominer le secteur financier dans la sous-région. Depuis quelques années, ces banques accordant des facilités de crédit à long terme aux entreprises privées performantes, entrant ainsi en compétition avec la BDAE. Néanmoins, les besoins des petites et microentreprises restent en grande partie non satisfaits.

2.6 Quelques institutions de microfinance dans les pays membres de la BDAE fournissent aussi des services bancaires tels que la collecte des dépôts. Cependant, elles ne sont pas suffisamment financées pour faire faces aux besoins financiers des petites entreprises locales. Par exemple, la direction de l'une de ces institutions en Ouganda (the Uganda Micro-finance Ltd.) a signalé que, pour une population de 25 millions d'habitants, les banques commerciales ont 1 million de comptes individuels; les associations de crédit ont 80.000 clients; les institutions de microfinance ont 450.000 clients, ce qui donne un total d'environ 1,5 million. Le nombre estimatif de personnes acceptables par les banques en Ouganda est de 12 millions de personnes. Il s'en suit que seuls 10-12% de la population ont accès aux services bancaires. La limite d'emprunt inférieure de la BDAE est de 200.000 \$ EU, tandis que la limite supérieure est de 10 millions de \$ EU pour un seul sous-projet. La moyenne des crédits accordés aux sous-projets financés au titre de la 5<sup>e</sup> ligne de crédit était d'environ 700.000 \$ EU. Son assistance est allée, pour une grande partie, aux moyennes et grandes entreprises. Ceci montre que la BDAE n'est pas outillée pour répondre aux besoins des microentreprises et des petites entreprises dont les besoins en capitaux sont inférieurs à 200.000 \$ EU et qui ont besoin d'assistance technique.

2.7 La BDAE fournit des ressources limitées à des institutions telles que la Small Industry Development Organization (SIDO) (Organisation pour le développement de la petite industrie) de Tanzanie qui fournit l'assistance technique aux petites entreprises et aux microentreprises. Cependant, du fait de restrictions dans le domaine de financement, la BDAE n'a pas fourni ladite assistance de manière durable. On peut donc en déduire que les besoins des petites entreprises n'ont pas été pris en compte de manière adéquate, ce qui a handicapé leur développement. De l'avis d'un responsable de la DFCU, les IFD sous-régionales telles que la BDAE et la PTA Bank ne sont ni structurées, ni financées de manière à atteindre les petites entreprises typiques.

2.8 Il y a, depuis quelques années, des développements positifs au niveau des fonctions de gestion de la BDAE et de son portefeuille, mais la viabilité de l'institution demeure un défi majeur à cause de l'insuffisance des ressources dont elle dispose. Dans un avenir prévisible, l'aide des donateurs externes aux banques sous-régionales telles que la BDAE devra peut-être se poursuivre.

2.9 Le manque durable de financement à terme dans la sous-région montre que les IFD internationales devraient renforcer leur partenariat avec les IFD sous-régionales à l'effet d'acheminer des ressources au secteur privé dans la sous-région. Ce qu'il faut c'est grouper les instruments de manière appropriée et adéquate par type de clients et de groupe cible (tel que les PME qui sont des entreprises régulières et celles qui sont de nouvelles entreprises ayant également besoin d'assistance technique et d'un fonds de roulement permanent). Il est par ailleurs aussi nécessaire de procéder à un autre regroupement des produits financiers par lots destinés aux très petites entreprises et aux microentreprises de manière à ce que les produits financiers de la BAD répondent aux besoins des sous-projets. L'approche où les mêmes produits financiers sont supposés répondre à tous les besoins doit cesser dans l'octroi de futures LDC. Différents types de produits financiers, avec leurs modalités devront être étudiés et appliqués afin de répondre aux besoins des petites entreprises en vue de réaliser les objectifs de réduction de la pauvreté.

2.10 Il s'en suit qu'aussi bien la BAD que les banques de développement sous-régionales devraient réexaminer leurs politiques et stratégies afin de forger des alliances avec les banques nationales de développement et les institutions de microfinance, ainsi qu'avec les institutions auxiliaires. Cela permettra au partenaire respectif de satisfaire les besoins en crédit à terme et en fonds de roulement des entreprises du secteur privé, en général, et des petites entreprises et des microentreprises, en particulier. En outre, il est nécessaire d'établir des liens appropriés avec les banques commerciales afin de mobiliser les besoins en fonds de roulement pour les nouvelles locales par le biais de programmes de garantie. Des liens utiles entre les intermédiaires financiers pourraient améliorer les avantages comparatifs des différentes institutions financières et non financières et réduire les frais de transaction connexes pour remplir leurs mandats respectifs. Il est d'autre part nécessaire que la BAD s'engage dans un dialogue soutenu avec les gouvernements des Etats membres de la CAE en vue d'adopter des directives destinées à accélérer le développement du secteur privé, en particulier des microentreprises, ainsi que des petites entreprises de la région dans son ensemble.

**STATISTIQUES CHOISIES SUR LES ETATS MEMBRES DE LA CAE**

**Kenya**

Statistiques choisies	1994	1995	2000	2005
<b>Population (en millions)</b>	26,5	27,2	30,7	34,3
Participation de la population active (%)	49,1	49,5	51,5	52,4*
<b>Produits intérieurs bruts (en millions de \$ EU)</b>				
PIB aux prix courants du marché	7148,56	9046,74	12.705,37	19.040,65
PIB aux coûts des facteurs (prix constants de 2000)				
Agriculture, sylviculture et pêche	3056,55	3202,90	3698,84	4188,03
Industrie	1919,10	1985,92	1971,34	2338,04
Industrie manufacturière	1264,54	1313,83	1310,63	1468,05
Services	4641,71	4891,74	5605,35	6739,28
<b>Balance des paiements (en millions de \$ EU)</b>				
Exportations	1536,95	1923,75	1782,22	3013,90
Importations	1775,32	2673,86	3043,95	5127,22
Solde des comptes courants	97,91	-400,45	-199,39	-1046,90
<b>Dette extérieure et flux financiers</b>				
Dette publique extérieure totale (en millions de \$ EU)	5510,00	5860,00	5050,00	5980,00**
Service de la dette /exportations de biens et services (%)	33,04	30,41	19,19	9,23
Flux financiers nets totaux	430,82	536,53	860,80	587,21**

Sources: Statistiques choisies sur les pays africains, 2006 Banque africaine de développement

\* Pour 2003

\*\*pour 2004

**Indicateurs économiques**

	2001	2002	2003	2004	2005
PIB aux prix du marché (milliards de K Sh)	1025,90	1038,80	1141,80	1277,10	1462,00
PIB (milliards de \$ EU)	13,1	13,2	15,0	16,1	19,4
Croissance du PIB réel (%)	4,4	0,4	2,8	4,3	5,2
Inflation des prix à la consommation (moyenne; %)	5,7	2,0	9,8	11,7	10,3
Population (millions)	31,4	32	32,7	33,5	34,3
Exportations de biens f. à b. (millions de \$ EU)	1891,40	2162,50	2412,20	2722,70	3276,50
Importations de biens f. à b. (millions de \$ EU)	3238,20	3159,00	3554,80	4320,20	5896,80
Solde des comptes courants (millions de \$ EU)	-341,2	-136,9	67,8	-378,4	-1494,30
Réserves de change à l'exclusion de l'or (US\$ million)	1064,90	1068,00	1481,90	1519,30	1798,60
Dette extérieure totale (milliards de \$ EU)	5,6	6,1	6,8	7	7,3
Ratio de service de la dette, payé (%)	16,0	16,6	15,8	12,1	9,3
Taux de change (moyen) K Sh:\$ EU	78,56	78,75	75,94	79,17	75,55

**Economic Intelligent Unit**

## Tanzanie

Statistiques choisies	1994	1995	2000	2005
<b>Population (en millions)</b>	30,0	30,9	36,8	38,3
Participation de la population active (%)	51,0	51,0	50,8	51,2*
<b>Produits intérieurs bruts (en millions de \$ EU)</b>				
PIB aux prix courants du marché	4510,85	5255,22	9.080,83	12.206,78
PIB aux coûts des facteurs (prix constants de 2000)				
Agriculture, sylviculture et pêche	3055,19	3233,47	3,774,52	4836,55
Industrie	946,87	928,69	1,318,52	2034,51
Industrie manufacturière	475,89	483,63	624,34	901,48
Services	2576,74	2651,17	3,285,66	4469,08
<b>Balance des paiements (en millions de \$ EU)</b>				
Exportations	519,40	682,54	663,30	1456,42
Importations	1309,31	1,340,00	1,367,60	2573,85
Solde des comptes courants	-710,94	-646,27	-498,60	0,0
<b>Dette extérieure et flux financiers</b>				
Dette publique extérieure totale (en millions de \$ EU)	6140,00	6220,00	5,730,00	6230,00**
Service de la dette /exportations de biens et services (%)	21,46	21,04	12,67	13,22**
Flux financiers nets totaux	965,67	880,76	1,176,31	1749,78**

**Sources: Statistiques choisies sur les pays africains, 2006 Banque africaine de développement**

\* Pour 2003

\*\*pour 2004

## Indicateurs économiques

	2001	2002	2003	2004	2005
PIB aux prix du marché (milliards de T Sh)	8274,10	9445,90	10.692,40	10.090,30	11.264,00
PIB (milliards de \$ EU)	9,4	9,8	10,3	9,3	10
Croissance du PIB réel (%)	6,2	7,2	7,1	6,7	6,8
Inflation des prix à la consommation (moyenne; %)	5,1	1	3,5	4,1	4,2
Population (million)	34,4	35,2	35,9	36,7	37,4
Exportations de biens f. à b. (millions de \$ EU)	811,7	911,6	1156,60	1278,10	1595,70
Importations des biens f. à b. (millions de \$ EU)	1,631,40	1526,50	1980,40	2184,10	2378,70
Solde des comptes courants (millions de \$ EU)	-456,6	-216,9	-393,4	-437,1	-479,5
Réserves de change à l'exclusion de l'or (US\$ million)	1156,60	1528,80	2038,40	2295,70	2048,80
Dette extérieure totale (milliards de \$ EU)	6,8	7,3	7,5	7,9	7,7
Ratio de service de la dette, payé (%)	9,7	6,6	4,7	6,6	6,6
Taux de change (moyen) T Sh: US\$	876,4	966,6	1038,40	1089,30	1128,90

**Economic Intelligent Unit**

## Ouganda

Statistiques choisies	1994	1995	2000	2005
<b>Population (en millions)</b>	20,3	20,9	24,3	28,8
Participation de la population active (%)	47,9	47,9	47,8	47,6*
<b>Produits intérieurs bruts (en millions de \$ EU)</b>				
PIB aux prix courants du marché	3839,41	5597,63	5778,84	8474,55
PIB aux coûts des facteurs (prix constants de 2000)				
Agriculture	1593,89	1678,35	1968,34	2268,51
Industrie	540,27	646,06	1042,39	1511,47
Industrie manufacturière	243,56	284,14	496,55	662,09
Services	1418,64	1583,42	2271,56	3106,42
<b>Balance des paiements (en millions de \$ EU)</b>				
Exportations	463,00	560,30	449,90	718,82
Importations	714,20	926,81	949,70	1575,46
Solde des comptes courants	-174,20	-338,90	-825,40	-291,09
<b>Dettes extérieures et flux financiers</b>				
Dettes publiques extérieures totales (en millions de \$ EU)	2870,00	3070,00	3050,00	4500,00**
Service de la dette /exportations de biens et services (%)	43,24	19,82	10,49	10,51*
Flux financiers nets totaux	894,08	854,39	804,73	1142,80**

**Sources: Statistiques choisies sur les pays africains, 2006 Banque africaine de développement**

\* Pour 2003

\*\*pour 2004

## Indicateurs économiques

	2001	2002	2003	2004	2005
PIB aux prix du marché (milliards de U Sh)	10,2	10,9	12,7	13,9	15,8
PIB (millions de \$ EU)	5,8	6,1	6,5	7,7	8,9
Croissance du PIB réel (%)	6,1	6,8	4,7	5,9	5,5
Inflation des prix à la consommation (moyenne; %)	2	-0,3	7,8	3,3	8,4
Population (million)	25,1	26,0	26,9	27,8	28,8
Exportations de biens f. à b. (millions de \$ EU)	475,6	480,7	563	705,3	856,8
Importations de biens f. à b. (millions de \$ EU)	975,4	1,054,50	1240,90	1458,90	1766,10
Solde des comptes courants (millions de \$ EU)	-367,5	-359,9	-352,2	-199,7	-350,5
Réserves de change à l'exclusion de l'or (US\$ million)	983,4	934	1,080.30	1308,10	1,450.00
Dettes extérieures totales (milliards de \$ EU)	3,7	4,0	4,6	4,9	5,1
Ratio de service de la dette, payé (%)	4,1	6,3	7,1	8,3	7,1
Taux de change (moyen) U TSh : \$ EU	1755,70	1797,60	1963,70	1810,30	1783,80

**Economic Intelligent Unit**

## EVOLUTION DES POLITIQUES ET STRATEGIES DE LA BANQUE EN MATIERE DE LDC

1. La BAD ne dispose ni d'une politique, ni d'une stratégie d'intermédiation financière séparée pour les banques de développement sous-régionales. Les lignes de crédit octroyées aux intermédiaires financiers du secteur public aux niveaux national et sous-régional sont régies par le document de politique (Réf. ADB/AD/81/140) publié en 1981 et, qui a été, par la suite, incorporé dans la Politique d'intervention dans le secteur industriel de 1986, qui a, en gros, couvert le financement par les lignes de crédit et par actions des IFD aux niveaux national et sous-régional. Une nouvelle Politique relative au secteur financier a été publiée en octobre 2003 à l'effet de guider les intermédiations indirectes de la Banque dans les PMR. Dans ce document de politique, il est attendu du Groupe de la Banque qu'il atteigne deux objectifs interdépendants par le biais de ses LDC:

- (i) S'attaquer aux inefficacités du marché (telles que la limitation du prêt à longue période de remboursement et de l'accès des PME au crédit); et
- (ii) Renforcer la capacité des institutions financières participantes de prêter davantage aux PME.

2. Aux termes de la politique d'octobre 2003, la Banque devrait ouvrir des LDC pour les institutions gérées de manière saine et transparente, disposant de normes d'exploitation conçues de manière appropriée, en particulier pour ce qui est de la comptabilité et de constitution de provisions pour risques, ayant de bons rapports avec les clients, ainsi qu'une supervision appropriée. Au moment où la 5<sup>e</sup> ligne de crédit a été fournie à la BDAE, toutes ces attentes contenues dans la politique de 2003 n'étaient pas prises en compte dans la mesure où elles découlaient d'une évolution alors récente nécessitée par l'échec de nombreuses IFD dans le passé. Néanmoins, les conditions de prêt de la BAD, ainsi que l'assistance technique du NDF ont contribué à améliorer la performance de la BDAE au fil du temps. Ainsi, la 5<sup>e</sup> LDC a effectivement été conforme à la politique et à la stratégie de la BAD et de la BDAE en vigueur en ce moment-là.

3. Depuis 1991, la BAD a étendu ses opérations en faveur du développement du secteur privé avec la mise en place du guichet secteur privé. Les opérations dudit guichet ont été guidées par une stratégie relative au secteur privé qui a été publiée en 1996. Celle-ci vise à mieux cibler sur le plan opérationnel les activités du secteur privé en vue de renforcer la capacité de la Banque de répondre aux besoins croissants de ce secteur dans les PMR Grâce à cette stratégie, de nouveaux instruments financiers, tels que les LDC et les garanties, ont été introduits afin de permettre au département du secteur privé de la Banque d'élargir l'étendue de son assistance au secteur privé. Conformément à cette stratégie, le département a commencé, en 1998, à fournir des LDC sans les garanties du gouvernement à des intermédiaires financiers privés (PFI). Les LDC avaient pour objectif de permettre à la Banque de répondre à un large éventail de besoins spécifiques des entreprises privées et d'atteindre ses objectifs de développement par des méthodes qui ne peuvent pas être appliquées avec le financement direct. La stratégie requiert que les LDC renforcent la capacité de la Banque de jouer son rôle de catalyseur et de promouvoir le développement du secteur privé.

4. En novembre 2004, la BAD a approuvé une nouvelle Stratégie de développement du secteur privé. La stratégie trouve son point d'ancrage dans la Vision de la Banque, le Plan stratégique 2003-2007, les politiques et directives relatives au secteur privé, les DSP, le Profil du secteur privé-pays (PSPP), le Profil de gouvernance-pays (PGP), l'Évaluation de la politique et institutionnelle-pays (EPIP) et la gestion financière prudentielle et des risques afin de préserver la Banque en tant qu'institution financière de développement efficace. La stratégie relative au PSD consiste à soutenir, dans les PMR, le développement d'un secteur privé viable conforme aux trois piliers du Plan stratégique de la Banque par rapport à la propriété, au partenariat et à la sélectivité afin de renforcer son rôle de catalyseur. En outre, il existe des dimensions de l'efficacité du développement qui sont particuliers au secteur privé et qui sont essentielles pour rendre formelle l'économie par le biais de la concurrence loyale reflétée par les règles du jeu équitable, et les marchés libres; une bonne gouvernance d'entreprise; l'atténuation des risques financiers; l'intégration régionale; et la présence sociale de l'entreprise par rapport à la responsabilité sociale et environnementale.

5. Ainsi, les politiques, stratégies et directives ayant trait aux opérations relatives aux LDC ont évolué au fil des années. Depuis quelques années, les LDC de la BAD dans le secteur public sont évaluées de la même manière que celles du secteur privé, excepté pour l'intensité accordée à la viabilité financière étant donné que ces dernières n'impliquent aucune garantie du gouvernement.

6. Dans le nouvel organigramme de la BAD, c'est le Département chargé du secteur privé qui est responsable de toutes les LDC. Cette situation a encouragé l'utilisation de politiques et stratégies similaires en vue de promouvoir le développement sectoriel, la réduction de la pauvreté et l'efficacité du développement dans les États membres. Les dimensions essentielles pour l'évaluation des LDC ouvertes pour les intermédiaires financiers publics et privés sont en grande partie similaires.

7. Les banques de développement sous-régionales telles que la BDAE sont actuellement handicapées par la limite de crédit imposée pour les sous-projets et elles ne peuvent, donc, pas financer/cofinancer des grands projets d'un montant dépassant 8 millions d'UC qui peuvent apporter beaucoup à l'intégration régionale, ainsi qu'à la vision du NEPAD. D'autre part, ces banques ne sont pas suffisamment outillées pour fournir des financements à des très petites entreprises locales, étant donné que celles-ci ont besoin d'une assistance diversifiée couvrant les prêts à termes, le fonds de roulement, l'assistance technique pour le renforcement des capacités, etc. Les IFD fonctionnant au niveau national, dont les institutions de microfinance sont obligées de satisfaire les besoins des petites entreprises et des microentreprises. Il est donc nécessaire que la BAD renforce son partenariat avec les banques de développement sous-régionales telles que la BDAE avec des instruments appropriés à l'effet d'accélérer l'intégration régionale au sein des PMR, d'une part, et, d'autre part, de développer les liens nécessaires avec les intermédiaires financiers à l'échelon national pour apporter le soutien requis au segment de l'économie composé de petites entreprises dans les pays membres de la CAE. Une telle orientation requiert la réflexion et le réexamen de la politique et des stratégies relatives à l'intermédiation-projet et l'intermédiation hors projet de la BAD en faveur des banques sous-régionales de développement, et des intermédiaires financiers et non financiers à l'échelon national dans les PMR.

## **ENSEIGNEMENTS TIRES DES 3<sup>e</sup> ET 4<sup>e</sup> LDC**

1. La plupart des enseignements à tirer de l'exécution des deux lignes de crédit ont trait aux problèmes relatifs à la capacité institutionnelle de la BDAE, l'inexpérience des promoteurs en matière d'exécution et de conduite quotidienne de projets, la mauvaise qualité des infrastructures (énergie et eau, télécommunications), l'insuffisance des compétences en gestion, au manque de fonds de roulement, à la mauvaise préparation, évaluation et supervision des projets, à des considérations environnementales, et à la répartition ou la couverture des risques. En conséquence, un certain nombre d'enseignements utiles pourraient être tirés de la mise en œuvre des deux lignes de crédit.

2. Le premier enseignement à tirer de cette analyse c'est que les promoteurs de projets, en particulier les jeunes entrepreneurs (surtout locaux), rencontrent des difficultés pour mobiliser des capitaux propres, surtout pour les bâtiments, les travaux de génie civil et le fonds de roulement initial. Dans de nombreux cas, un projet est approuvé, le décaissement est effectué et le matériel arrive même sur le site, sans que les promoteurs n'aient tenu leur engagement de mobiliser des ressources suffisantes pour leur projet. Il est, en conséquence, nécessaire de procéder à une évaluation rigoureuse afin de s'assurer que les jeunes entrepreneurs disposent de capitaux suffisants avant que les sous-projets soient acceptés par une IFD. En outre, la BAD devrait s'assurer que les promoteurs ont mobilisé les capitaux requis avant d'approuver le sous-projet.

3. Par ailleurs, étant donné que la plupart de nouveaux promoteurs, dont les projets ont échoué, sont des promoteurs locaux, des moyens de formation spéciaux devraient être mis à leur disposition. Ce genre d'attentions réduira les risques de voir des projets échouer, comme ce qui s'est passé pour trois sous-projets de la troisième ligne de crédit au Kenya. En plus, la capacité de gestion des promoteurs de projets doit être évaluée et vérifiée sous tous les angles. Les IFD devraient être suffisamment outillées pour aider un promoteur en ce qui concerne les idées de projet, le capital, les services de vulgarisation, selon qu'il sera nécessaire.

4. Une autre leçon majeure c'est que dans certains cas, la technologie qui a été acquise est inappropriée à la qualité des produits requise. En conséquence, un sous-projet peut être retardé ou ne pas décoller à cause de la technologie inappropriée qui a été acquise. On a aussi remarqué qu'un certain nombre d'emprunteurs secondaires recherchent de la technologie bon marché ou de seconde main qui, dans la plupart des cas, contribue à l'échec du projet. A cet égard, les promoteurs devraient être encouragés à utiliser la technologie éprouvée. La politique de la Banque exigeant des propositions de prix provenant d'au moins trois pays différents doit être strictement respectée.

5. Les autres enseignements à tirer de l'exécution des lignes de crédit se présentent comme suite:

- a. Etant donné le taux élevé d'échec des nouveaux sous-projets, en principe, seuls les projets du secteur privé ayant un taux élevé de survie dans le cadre du programme de réforme économique, tels que la modernisation, expansion et/ou les projets axés sur l'exportation qui dépendent des matières premières locales, devraient être financés avec les ressources des lignes de crédit de la BAD;

- b. afin d'aider efficacement les nouveaux entrepreneurs africains, le Groupe de la Banque devrait se concentrer sur les microentreprises, qui sont plus faciles à gérer ; ce genre d'aide, si elle est appuyée par les services de vulgarisation, pourrait être très utile pour une grande partie de la population pour une petite quantité de ressources;
- c. la BAD devrait faire en sorte que des analyses des effets environnementaux soient réalisées de manière plus vigoureuse pour chaque sous-projet afin de s'assurer que des mesures correctives sont incorporées dans la conception de chaque sous-projet contre les effets potentiellement néfastes pour l'environnement, ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs, et, en même temps, que la supervision de ces projets soit poursuivie pour s'assurer que les mesures de sécurité et la protection de l'environnement sont maintenues conformément aux directives de la politique nationale;
- d. la BAD ne devrait accepter de sous-projet que s'il y a des preuves pour montrer que des équipements publics appropriés (alimentation en électricité et en eau) sont disponibles pour le sous-projet dans les pays où l'on sait qu'il existe de tels problèmes;
- e. afin de minimiser les problèmes allant normalement de pair avec le risque de change, les IFD devraient, autant que possible, promouvoir les projets axés sur les exportations qui peuvent facilement assurer le service de la dette grâce aux recettes d'exportation;
- f. les projets promus par l'Etat sont, dans l'ensemble, médiocres, par opposition à ceux promus par le secteur privé, ce qui débouche sur la proposition que l'on devrait évaluer l'octroi de prêts à des entreprises d'Etat d'abord et avant tout sur la capacité de l'emprunteur secondaire individuel d'assurer le service de la dette et tout cela devrait être lié au maintien de la gestion de la qualité, et non juste sur la base des garanties gouvernementales;
- g. il a été noté que la performance de certains des sous-projets a été handicapée par des conditions incertaines émergentes qui n'étaient pas entièrement prévues au moment de l'évaluation, ce qui mène à un autre enseignement: une préparation et une évaluation de projet rigoureuses utilisant l'analyse des risques sont importantes; et, finalement;
- h. il a été difficile, dans de nombreux cas, d'obtenir des renseignements appropriés sur certains sous-projets de la 3<sup>e</sup> LDC parce que certains d'entre eux avaient déjà été vendus ou liquidés au moment du RAP, étant donné que le RAP a été préparé environ douze ans après l'octroi de la troisième ligne de crédit. Comme enseignement, la Banque devrait faire des efforts pour préparer les RAP peu après l'achèvement des lignes de crédit.

**MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE AXE SUR LES RESULTATS: 5<sup>e</sup> LDC**

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risques
	Evaluation (1993)	RAP (2004)	REPP (2006)		
<b>1. BUTS ET OBJECTIFS</b> 1.1 But sectoriel  1.1.1 Promotion des PME et du secteur privé.   1.1.2 Créer des emplois.   1.1.3 Renforcement de la coopération régionale.	1.1.1 Financement de nouvelles PME et de PME existantes.  1.1.2 Création d'emplois.   1.1.3 Nombre de projets régionaux promus.	1.1.1 Au total, 19 sous-projets ont été financés (8 nouveaux, 11 existants (pour expansion et réhabilitation)  1.1.2 On estime qu'au total, 4600 emplois ont été créés par les sous-projets en exploitation (dont 27% occupés par les femmes)   1.1.3 Huit sous-projets exportent leurs produits dans la sous-région	1.1.1 Dix-neuf (19) sous-projets (20 prêts secondaires). 16 des sous-projets visaient le remplacement des importations ou des débouchés extérieurs. Néanmoins, seuls sept d'entre eux ont réussi à atteindre cet objectif, tandis que le reste des sous-projets ont été soit partiellement (4) couronnés de succès (1), soit infructueux ou ont fait faillite (7).  1.1.2 Seuls environ 1500 emplois ont été soutenus par les sous-projets en exploitation du fait du taux d'échec (25% occupés par les femmes). Mais, le nombre d'emplois indirects créés ou soutenus était significatif.  1.1.3 Renforcement des échanges commerciaux régionaux, mais point de projets régionaux	Rapports de la CAE, rapports de la banque centrale du pays, rapports des autres donateurs,  Rapports annuels et rapports de supervision de la BDAE.	<i>(But -- But général)</i>
<b>1.2 AUTRES OBJECTIFS</b>  <b>1.2 Objectifs financiers</b> 1.2.1 Amélioration de la performance financière et de la rentabilité  1.2.2 Déclarer au moins 50% du revenu annuel net en tant que dividendes.  1.2.3 Amélioration de la position de liquidité et réduction du niveau des arriérés		1.2.1 Hausse des bénéfices d'un niveau faible de 1,73million d'UC en 1994 à 3,30 millions d'UC en 1999  1.2.2 50% du revenu net déclaré en tant que dividendes  1.2.3 Amélioration du niveau d'arriérés de 57% en 1992 à 8% au plus tard en 1998, mais celui-ci est monté à 23% en 2002	1.2.1 Voir RAP  1.2.2 Les dividendes n'ont pas été soutenus du fait de pertes enregistrées en 2002 et 2003  1.2.3 Amélioration significative de la position de liquidité jusqu'en 1998 où elle a atteint 8%; elle s'est cependant détériorée pour passer à 31% en 2005	Mission sur le terrain d'OPEV Archives de la BDAE	

<p><b>1.3 Objectifs de renforcement institutionnel</b> 1.3.1 Amender la Charte de la BDAE afin de réduire la participation des gouvernements de 60% à 51% et permettre qu'il y ait davantage de membres au sein de l'Assemblée générale et appliquer effectivement les politiques, ainsi que les procédures et les directives et en formuler des nouvelles afin de prendre en compte les questions environnementales et de genre</p> <p>1.3.2 Passer en revue l'organigramme, ainsi que le niveau actuel de dotation en effectifs et geler le recrutement de nouveaux fonctionnaires jusqu'à la fin de la revue, y compris la revue des coûts et des incitations</p> <p><b>1.4 Objectifs sociaux</b> 1.4.1 Création d'emplois (voir ci-dessus 1.1)</p> <p><b>1.5 Objectifs environnementaux</b> 1.5. Directives à émettre et règles de la Banque à appliquer</p> <p><b>1.6 Objectifs et cibles de programmation financière et de développement du secteur privé</b> 1.6.1 Renforcement du crédit à terme accordé secteur financier afin de promouvoir le développement du secteur privé</p> <p><b>1.7 Objectifs et cible d'intégration régionale (voir ci-dessus 1.1)</b></p>		<p>1.3.1 Révision de la Charte.</p> <p>1.3.2 Réaménagement de l'organigramme, réduction des effectifs de 110 à 77 en 1995, en 1999, lorsque la LDC a été achevée, les effectifs étaient de 72; en 2004, les effectifs étaient de 82, en baisse du chiffre de 93 atteint à la fin de 2002; 35% des effectifs étaient des femmes.</p> <p>1.4.1 Création d'emplois (voir ci-dessus 1.1.2)</p> <p>1.5.1 Emission de directives quoiqu'en retard</p>	<p>1.3.1 Voir RAP</p> <p>1.3.2 Une autre vaste restructuration a été effectuée en 2003; celle-ci a conduit à la décentralisation dans les bureaux nationaux, à la mise en place d'une Unité de gestion des risques et la nomination d'un responsable des prêts principal au niveau du Siège; les changements introduits donnent des résultats positifs, en particulier en matière de Gestion de portefeuille</p> <p>1.4 Création d'emplois (Voir ci-haut 1.1.2)</p> <p>1.5.1 Voir RAP. Respect des règles en matière d'environnement de la Banque et des Etats membres.</p> <p>1.6.1 La LDC a joué le rôle de catalyseur en incitant d'autres donateurs à fournir des ressources. Ceci été utile dans le secteur privé, mais les financements ont été octroyés essentiellement aux moyennes et grandes entreprises</p> <p>1.7 Voir ci-dessus 1.1</p>		
---	--	---	--	--	--

<p><b>2. OBJECTIF DU PROJET:</b> 2.1 La ligne de crédit avait pour objectif de soutenir le redressement économique, ainsi que les efforts des pays membres de la BDAE en matière d'intégration en fournissant, par le biais de la BDAE, des ressources en devises pour la réhabilitation et le développement supplémentaire des entreprises industrielles, agro-industrielles et touristiques.</p> <p>2.2 La composante assistance technique (fournie par le NDF) visait l'amélioration de la performance opérationnelle de la BDAE grâce au renforcement d'institutions et des capacités.</p>	<p>2.1 Nombre de projets du portefeuille de la BDAE qui sont réhabilités.</p> <p>2.2 Diminution de la proportion des arriérés par rapport au portefeuille de 60% à 10% au plus tard à la fin de 1996 et amélioration de la rentabilité de la BDAE</p>	<p>La 5<sup>e</sup> LDC a fourni des devises à 19 sous-projets (8 nouveaux, 8 projets d'extension et 3 pour réhabilitation.</p> <p>2.2 Diminution des arriérés à 23% en 1996 et à 10% en 1998 et 8% en 1999; et amélioration de la rentabilité de la BDAE de 1,73 millions d'UC en 1994 à 3,3 millions d'UC en 1998.</p>	<p>Décaissement de 15 millions UC pour 20 prêts accordés à 19 sous-projets dans les trois pays membres de la BDAE.</p> <p>2.2 Aggravation des arriérés qui ont atteint 31% en 2005 et pertes enregistrées en 2001 et 2002. Des améliorations sont constatées après la restructuration de 2003; cependant, il reste beaucoup à faire en matière de gestion de portefeuille.</p>	<p>Rapports sur le portefeuille de la BDAE Rapports annuels de la BDAE. Rapports sur le portefeuille de valeurs mobilières de la BDAE, résultats des missions sur le terrain</p>	<p><i>(Objectif du projet-But)</i> Mise en place, grâce aux programmes réformés, d'un environnement favorable aux affaires menées par le secteur privé.</p> <p>b. Volonté d'investir des investisseurs locaux et étrangers.</p>
<p><b>3. RESULTATS</b> 3.1 Au total, exécution de 7 sous-projets couronnés de succès et soutenus sur 19.</p>			<p>3.1 Projets ayant réussi 7 Projet en partie réussis 4 Sous-projets ayant échoué 1 Sous-projets ayant fat faillite 7 Total 19</p>	<p>Mission sur le terrain d'OPEV Archives de la PTA Bank</p>	
<p><b>4. REALISATIONS DU PROJET:</b> 4.1 Prêts aux emprunteurs secondaires pour l'achat de matériel/d'intrants. 4.2 Renforcement des capacités techniques et de gestion de la BDAE. 4.3 Amélioration des incitations et du moral du personnel.</p>	<p>4.1 Nombre de sous-projets approuvés/ montant décaissé. 4.2 Nombre d'effectifs en place et de jeunes professionnels formés dans différentes disciplines; et amélioration de la qualité des décisions de la direction 4.3 Amélioration de la productivité et du rendement du personnel.</p>	<p>4.1 Approbation et exécution de dix-neuf (19) sous-projets. 4.2 Formation de quarante-trois (43) professionnels et 11 jeunes professionnels. 4.3 Les membres des Conseils d'administration dans le secteur privé aidés à améliorer la qualité des décisions sur les projets et amélioration de la qualité du portefeuille.</p>	<p>4.1 voir RAP 4.2 Voir RAP, mais formation soutenue nécessaire. Les LDC à venir devraient inclure l'assistance technique 4.3 voir RAP</p>	<p>Rapports de la BDAE, résultats des missions sur le terrain</p>	<p><i>(Réalisation- Objectif du projet)</i> Capacité professionnelle et de gestion de la BDAE suffisante pour suivre les sous-projets.</p> <p>b. Capacité de gestion de sous-projets suffisante pour soutenir les sous-projets.</p>

		4.4 La rotation du personnel est faible grâce à des salaires concurrentiels et à d'autres incitations.	4.4 voir RAP		
<p><b>5. INTRANTS/ACTIVITES:</b></p> <p>5.1 Préparation de prêts aux emprunteurs secondaires par la BDAE: élaboration et évaluation des sous-projets, approbation des sous-projets par la BAD et décaissements.</p> <p>5.2 Acquisition des services de consultants et du matériel d'appui logistique.</p>	<p>5.1 Nombre de sous-projets transmis à la BAD pour approbation, Engagement de la LDC et Décaissements</p> <p>5.2 Aucun</p>	<p>5.1 Environ 22 sous-projets ont été transmis à la BAD et 19 ont été approuvés, Engagement de la LDC pour 19 sous-projets, et, au total, 15 millions d'UC décaissés au titre de la 5<sup>e</sup> LDC ; un don de 0,6 million d'UC du NDF a été utilisé pour acquérir les services d'un bureau d'études en vue de la mise en place du Département chargé du développement des affaires et de la formation du personnel local.</p>	<p>La BAD a approuvé 15 millions d'UC en août 1994</p> <p>Le prêt est entré en vigueur en septembre 1995</p> <p>15 millions d'UC décaissés en décembre 2001</p>	<p>Archives de la BAD.</p> <p>Archives de la BAD.</p> <p>Archives financières et comptes vérifiés de FFCO et de la BDAE.</p>	<p><i>(Activités-Réalisation)</i></p> <p>a. La BDAE a la capacité et dispose de l'entrepreneur à même d'exécuter les sous-projets.</p> <p>Les sous-projets soumis sont de bonne qualité.</p>

**RESUME DE L'ETAT D'AVANCEMENT DES SOUS-PROJETS FINANCES AU TITRE DE LA 5<sup>e</sup> LDC**

No	Bénéficiaire final	Pays	Secteur	Montant du prêt UC	Date d'approbation	Emplois créés et soutenus*	Etat d'avancement des sous-projets
2	B	Tanzanie	Agroindustrie-transformation du coton fibre	586.000	07/11/1997	N.D	En partie couronné de succès (entièrement prépayé – noté 4)
3	C	Tanzanie	Floriculture – fleurs coupées	350.195	09/06/1995		Faillite (en règlement judiciaire – noté 1)
4	D	Tanzanie	Industrie manufacturière – gaz combustibles	1.301.000	01/06/1995	N.D	A échoué (dettes réglées par le gouvernement, avant la privatisation- noté 4)
5	E- I	Tanzanie	Industrie manufacturière – produits plastiques	767.455	28/08/1995	545	Couronné de succès (entièrement réglé- noté 4)
6	E- II	Tanzanie	Industrie manufacturière – produits du plastique	972.000	30/04/1996		Couronné de succès (entièrement payé-noté 4)
7	F	Tanzanie	Agroindustrie - mouture du grain	926.000	09/04/1998		Faillite (n'a jamais démarré à cause de matériel inapproprié)-le promoteur a poursuivi en justice le fournisseur du matériel- noté 1)
8	G	Tanzanie	Textiles – filage du fil	915.759	17/11/1998		Faillite (en règlement judiciaire- noté 1)
	<b>Total Tanzanie</b>			<b>6.105.335</b>		<b>500</b>	
9	H	Kenya	Floriculture – fleurs coupées	169.229	09/06/1995		En partie couronné de succès (créances en parties recouvrées- noté 3)
10	I	Kenya	Floriculture et entreposage de légumes	225.357	01/06/1995	N.D	Couronné de succès (Créances entièrement réglées- noté 4)
11	J	Kenya	Aliments – transformation du sel	1.162.916	04/07/1997	500	Couronné de succès (entièrement réglé- noté 4)
12	K	Kenya	Industrie manufacturière – tuiles céramiques	784.340	18/11/1996	300	Couronné de succès (service de la dette assuré de manière satisfaisante- noté 4)
13	L	Kenya	Aliments – produits laitiers	483.000	31/12/1996	139	Couronné de succès (entretien assuré de manière satisfaisante – noté 4)
14	M	Kenya	Aliments – boissons gazeuses	1.362.000	09/04/1998		Faillite (créances en grande partie recouvrées- noté 3)
15	N	Kenya	Transport – société de transport par autobus	1.600.000	21/09/1998		Faillite (en règlement judiciaire – noté 1)

**RESUME DE L'ETAT D'AVANCEMENT DES SOUS-PROJETS FINANCES AU TITRE DE LA 5<sup>e</sup> LDC**

	<b>Total Kenya</b>			<b>5.786.842</b>		<b>939</b>	
16	O	Ouganda	Agroindustrie- transformation du pyrèthre	400.612	01/06/1995		Faillite (créances partiellement recouvrées- noté 2)
17	P	Ouganda	Aliments – lait en poudre + lait frais	239.919	18/11/1996		Non exécuté (créances partiellement recouvrées-noté 2)
18	Q	Ouganda	Industrie manufacturière - tôle de toiture + produits en acier	391.977	31/12/96	180	Couronné de succès (entièrement payé- noté 4)
19	R	Ouganda	Tourisme – hôtellerie	994.860	01/06/95	85	Couronné de succès (entièrement payé- noté 4)-nouveaux propriétaires
20	S	Ouganda	Tourisme – hôtellerie	1.418.890	30/04/1997	152	Couronné de succès (entièrement prépayé-raté 4)
	<b>Total Ouganda</b>			<b>3.446.258</b>		<b>417</b>	<b>8 couronnés de succès, 3 en partie couronnés de succès, 1 qui a échoué, 7 ayant fait faillite</b> <b>Notation du recouvrement des créances: 10 (52%) sous-projets ont assuré totalement ou assure de manière satisfaisante le service de la dette et sont notés 4; 2 (10%) payés en grande partie et notés 3; 3 ((16%) payés en partie et notés 2, et 4 (21%) considérés comme des créances irrécouvrables et notés 1</b>
	<b>Total général</b>			<b>15,338,435</b>		<b>1856</b>	

**\*les femmes représentent environ 25% du total des effectifs (c.-à-d. environ 460 personnes)**

Note: Notation du remboursement : Entièrement réglé =4; en grande partie recouvré =3; partiellement recouvré =2; Pas encore recouvré =1

**N.D. = Non disponible. Il n'y a aucun système de suivi ou aucune exigence de fournir des rapports permettant de faire apparaître entièrement les réalisations de la LDC, ainsi que la performance des sous-projets.**

**CRITERES D'EVALUATION ET NOTATIONS DE LA PERFORMANCE**

**PERFORMANCE DU PROJET**

Indicateurs de composante	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
<b><u>Pertinence</u></b> Cohérence par rapport à la stratégie globale de développement du pays et à la stratégie d'assistance de la Banque	<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b>
<b>Réalisation des objectifs et résultats ("efficacité")</b>	<b>2,3</b>	<b>Peu satisfaisant pour la 5<sup>e</sup> LDC</b>
Objectifs de politique et objectifs de la LDC	2,5	Les objectifs de politique étaient appropriés mais pas suffisants pour répondre aux besoins des PME, en particulier ceux des promoteurs locaux.
Objectifs physiques (extrants)	2,5	La plupart des objectifs de production atteints par le biais de l'octroi de crédit à terme aux sous-projets choisis mais tous n'ont pas été soutenus
Objectifs financiers Viabilité financière	1,5	Les objectifs financiers de la BDAE et des sous-projets n'ont pas été atteints La plupart des sous-projets sont devenus non viables
Objectifs de développement institutionnel Restructuration	2,5	La performance de la BDAE s'est améliorée de 1994 à 2000 dans le cadre de la 5 <sup>e</sup> LDC, mais cela n'a pas été soutenu en 2001 et 2003, nécessitant la restructuration de 2003 qui a contribué à remettre l'institution à flot et à améliorer progressivement sa performance.
Objectifs sociaux	2	N'ont pas été quantifiés. Les sous-projets qui ont été couronnés de succès ont fourni des emplois. Néanmoins, 42% des sous-projets ne sont pas productifs et, en conséquence, ces objectifs n'ont pas été entièrement atteints
Objectifs environnementaux	3	Se conforme aux normes de la Banque et du pays
Objectifs de programmation financière et de développement du secteur privé	2	Des contraintes statutaires demeurent. Le développement des PME n'est pas soutenu de manière adéquate du fait des problèmes qui se posent encore au niveau de l'engagement des gouvernements, la mise en place d'un organe de réglementation efficace, la bonne gouvernance, la transparence, etc.  La BDAE ne répond pas aux besoins en crédit à terme de toutes les petites entreprises
Intégration régionale	2,5	Réalisée par le biais des échanges inter-Etats. Cependant, aucun projet régional financé au titre de la présente LDC

<b>Efficacité</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant pour la 5<sup>e</sup> LDC</b>
Taux de rentabilité économique Estimation à l'évaluation ...Nouvelle estimation à l'achèvement (%) (RAP/REPP) ..... %	2	N'a pas été calculé mais a été évalué qualitativement N'a pas été calculé Evaluation qualitative. Les prévisions faites n'ont pas été atteintes
Taux de rentabilité financière Estimation à l'évaluation ...Nouvelle estimation à l'achèvement (%) (RAP/REPP) ..... %	2	Aucune donnée concernant les sous-projets N'a pas été calculé Aucune donnée n'a été qualitativement évaluée. Les prévisions qui ont été faites n'ont pas été atteintes
Indicateurs de rentabilité (Spécifier....)	1,5	Aucune donnée disponible concernant les sous-projets. Il y a eu un dépassement de coûts au niveau de certains sous-projets. Certains sous-projets ont échoué et d'autres n'ont pas été exécutés
Impact du développement institutionnel (ID)	2,5	Satisfaisant (la LDC a servi de catalyseur pour la réforme et pour l'apport de ressources par d'autres donateurs)
Viabilité	2	La majorité des sous-projets réalisés dans le cadre de la 5 <sup>ème</sup> LDC sont non viables à cause d'un environnement inadéquat caractérisé notamment par des infrastructures inappropriées, le manque de débouchés, le manque de fonds de roulement. 42% des sous-projets ont fait faillite.
<b>Indicateur agrégé de performance</b>	<b>2,4</b>	<b>Peu satisfaisant pour la 5<sup>e</sup> LDC</b>

**PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR**

<b>Indicateurs de composante</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
1. Qualité de la préparation et de l'évaluation des sous-projets	2	La 5 <sup>e</sup> LDC était absolument nécessaire en ce moment-là en vue de remettre à flot la BDAE et l'aider à mobiliser des ressources additionnelles auprès d'autres sources. Mais la sélection, ainsi que l'analyse des risques ne se sont pas faites de manière appropriée
2. Qualité de l'exécution	2.5	Il y a eu quelques retards dans l'exécution découlant en partie d'une supervision inappropriée et de la lenteur du décaissement. Des dépassements de coûts ont été enregistrés dans certains des sous-projets
3. Respect des clauses	2.5	Retards enregistrés dans le respect des conditions de prêt
4. Adéquation du suivi, de l'évaluation et des rapports	2	Le système de suivi, ainsi que les rapports de la BDAE n'étaient pas suffisants pour connaître entièrement l'état d'avancement de l'exécution des sous-projets avant que des problèmes ne se posent et pour répertorier les résultats des sous-projets en matière de développement
5. Opérations satisfaisantes (les cas échéant)	2	Plusieurs des sous-projets rencontrent des problèmes opérationnels et financiers et 42% d'entre eux ont fait faillite
<b><u>Performance globale de l'emprunteur</u></b>	<b>2.2</b>	<b>Peu satisfaisant pour la 1<sup>ère</sup> LDC</b>

PERFORMANCE DE LA BANQUE

<b>Indicateurs de composante</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
<b>Identification</b>  Pertinence du projet par rapport à la stratégie de développement des Etats membres et à la stratégie de la Banque concernant le développement du secteur privé	3	Satisfaisant.
<b>Préparation</b>  Pertinence du soutien de la Banque  Soutien de la Banque en temps opportun	2	Le soutien de la BAD était pertinent et accordé en temps opportun. Cependant, la BAD aurait dû accorder un soutien en amont pour aider la BDAE à préparer les systèmes opérationnels requis pour minimiser les retards dans l'octroi de la 5 <sup>e</sup> LDC
<b>Evaluation</b>  Qualité des analyses techniques, économique, financières, institutionnelles, sociales, environnementales	2	Bien que le rapport d'évaluation ait couvert tous les aspects, la condition demandant à la BDAE de mettre à jour son manuel en y insérant les aspects environnementaux et sociaux a pris plus de temps pour être respectée, ce qui a mis en retard l'évaluation au moment où le financement était requis de façon urgente. La fourniture de l'assistance technique dans le cadre du travail préparatoire aurait facilité les choses.
<b>Supervision</b>  Adéquation du personnel de la Banque (compétences, temps et continuité)	1.5	La Banque n'a organisé que deux missions de supervision au cours de toute la période d'exécution de 4 ans; en conséquence, elle a été incapable d'identifier les problèmes opérationnels et financiers, et d'y trouver des solutions.  La Banque ne donnait pas suite à la soumission des rapports d'activité en vue de connaître effectivement les questions relatives à l'exécution.
<b><u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u></b>	<b>2.1</b>	<b>Peu satisfaisant pour la 5<sup>e</sup> LDC</b>

**ETATS FINANCIERS ANTERIEURS**  
**A. COMPTE DE RESULTAT (\$ EU '000)**

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Revenu d'intérêts</b>						
Intérêts de prêts	10.734	9020	11.368	13.119	11.220	12.864
Intérêts des billets à ordre		-	150	788	-	-
Intérêts du financement des transactions commerciales		-		31	246	280
Crédit bail d'actif	462	403	426	386	533	312
Intérêt des dépôts à court terme t	2521	1742	1592	1617	1953	2189
<b>Total revenu d'intérêts</b>	<b>13.717</b>	<b>11.165</b>	<b>13.536</b>	<b>15.941</b>	<b>13.952</b>	<b>15.645</b>
<b>Intérêts débiteurs</b>						
Intérêts sur les emprunts	4401	3758	4445	4294	3994	2645
Intérêts sur les obligations	3041	1337	2186	3546	3769	3929
Frais d'émission d'obligations	228	154	166	148	187	96
Intérêts sur avance sur capital social	50					
<b>Total Intérêts débiteurs</b>	<b>7720</b>	<b>5249</b>	<b>6797</b>	<b>7988</b>	<b>7950</b>	<b>6670</b>
<b>Revenu d'intérêt net</b>	<b>5997</b>	<b>5916</b>	<b>6739</b>	<b>7953</b>	<b>6002</b>	<b>8975</b>
<b>Revenu non productif d'intérêt</b>						
Dividendes	252	205	80	241	246	120
Autres revenus	606	1249	483	85	56	38
Commissions	466	937	284	295	473	542
Commission d'engagement	94	25	90	266	133	64
Loyer de bureaux et d'habitation	502	470	419	605	537	334
	<b>1920</b>	<b>2886</b>	<b>1356</b>	<b>1492</b>	<b>1445</b>	<b>1098</b>
<b>Bénéfice d'exploitation brut</b>	<b>7917</b>	<b>8803</b>	<b>8095</b>	<b>9445</b>	<b>7447</b>	<b>10.073</b>
<b>Mouvements d'échange</b>	<b>(429)</b>	<b>(666)</b>	<b>(1687)</b>	<b>(8414)</b>	<b>3185</b>	<b>3463</b>
<b>Frais autres que d'intérêts</b>						
Dépenses du personnel	3272	3489	3094	3324	2955	2442
Dépenses d'administration	1447	1940	1170	1643	1313	1352
Coûts de restructuration	0	31	410	-		
	<b>4719</b>	<b>5460</b>	<b>4674</b>	<b>4967</b>	<b>4268</b>	<b>3794</b>
<b>Provisions</b>						
Dépréciation d'actif immobilisé	717	421	703	686	611	614
Provisions pour créances irrécouvrables	628	1830	3975	14.316	4259	3494
	<b>1345</b>	<b>2251</b>	<b>4678</b>	<b>15.002</b>	<b>4870</b>	<b>4108</b>
<b>Bénéfice /(Pert) pour l'année</b>	<b>1424</b>	<b>426</b>	<b>(2944)</b>	<b>(18.938)</b>	<b>1494</b>	<b>5634</b>
<b>Bénéfice / (perte) par action en circulation</b>		<b>97</b>	<b>(786)</b>	<b>(5,)</b>	<b>399</b>	<b>1568</b>
<b>Dividende par action</b>		-	-	-	-	<b>215</b>

\* Les chiffres pour 2005 proviennent des projets d'états financiers

**B. BALANCES DES PAIEMENTS**  
( \$ EU '000)

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>ACTIF</b>						
Disponibilité	11.255	12.975	3629	2609	3308	4476
Dépôts à percevoir des banques	87.368	57.492	54.316	57.269	56.396	46.985
Frais de crédit à recevoir	2069	1997	5538	5377	5490	6226
Autres éléments d'actif (courants et à long terme)	7880	2904	1474	1686	1299	1219
Frais d'émission non amortis	290	363	380	531	300	
Location-financement à recevoir (courant et à long terme)	5648	2374	2331	3076	4665	5990
Financement des transactions commerciales (courant et à long terme)		-		-	1792	2947
Prêts (courants et à long terme)	103768	113.155	116.747	127.070	102.296	99.763
Projets PPTE		4843	-	-	-	-
Capitaux propres	3153	3442	2157	2122	2690	3104
Immobilisations	4972	5246	3635	4128	4063	4409
	<b>226.403</b>	<b>204.791</b>	<b>190.207</b>	<b>203.868</b>	<b>182.299</b>	<b>175.119</b>
<b>PASSIF</b>						
Intérêts courus à payer	2329	1955	1956	1929	2123	1295
Comptes divers de crédateurs	1330	1796	1528	1455	1646	1864
Produit comptabilisé d'avance	82	92		-	27	28
Obligation BDAE (courante et à long terme)	39.724	28.426	26.776	41.792	34.083	20.324
Obligations à moyen et long termes	95.127	93.597	93.629	89.089	61.845	65.613
Dividendes à payer	35	171	171	171	173	965
	<b>138.627</b>	<b>126.037</b>	<b>124.060</b>	<b>134.436</b>	<b>99.897</b>	<b>90.089</b>
<b>Fonds spéciaux</b>	<b>21.576</b>	<b>8466</b>	<b>8667</b>	<b>9008</b>	<b>8849</b>	<b>9917</b>
<b>CAISSE DES ACTIONNAIRES</b>						
Capital-actions	68.567	59.576	50.584	50.756	47.048	49.076
Fonds du capital-actions avancé	22	2009	-	-	-	-
Fonds de capital et d'emprunt		14.520	14.520	14.348	13.300	13.839
Réserve spéciale	7176	6514	5743	5459	4786	4499
Réserve d'investissement en actions	422	-	-	-	-	-
Report (des pertes) / bénéfices non repartis	(9987)	(12.331)	(13.367)	(10.139)	8419	7699
<b>Caisse des actionnaires</b>	<b>66.200</b>	<b>70.288</b>	<b>57.480</b>	<b>60.424</b>	<b>73.553</b>	<b>75.113</b>
	<b>226.403</b>	<b>204.791</b>	<b>190.207</b>	<b>203.868</b>	<b>182.299</b>	<b>175.119</b>

\* Les chiffres pour 2005 proviennent des projets d'états financiers

**FACTEURS AYANT AFFECTE LA PERFORMANCE D'EXECUTION ET LES RESULTATS**

<b>Facteurs</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Partiel</b>	<b>Négligeable</b>	<b>N/D</b>	<b>Observations</b>
<b>1. Non soumis au contrôle du gouvernement</b>					
1.1 Prix sur le marché mondial		-			Des dépassements de coûts ont été signalés pour certains sous-projets en rapport avec les investissements effectués pour l'acquisition du matériel importé.
1.2 Evénements naturels		-			Les mauvaises conditions climatiques ont eu des effets négatifs sur les entreprises dans le domaine de la floriculture.
1.3 Performance de la Banque	-				Mauvaise sélection des sous-projets et suivi inapproprié. Le taux d'intérêt fixe de la Banque d'alors est devenu trop élevé devant les taux d'intérêt du marché qui étaient décroissants en ce moment-là, ce qui a contribué à l'aggravation des arriérés des sous-projets dans les remboursements.
1.4 Performance des entrepreneurs		-			Retards au cours de la construction dans la plupart des sous-projets avec, comme résultat, l'aggravation des arriérés.
1.4b Performance des consultants				* -	
1.5 Guerre civile		-			Des conflits civils dans certaines zones ont affecté les sous-projets du secteur du tourisme (tels que les gîtes touristiques).
1.6 Autres-		-			L'absence de sources de matière première de bonne qualité, la baisse des prix du marché ont eu des effets négatifs sur la performance des sous-projets
<b>2. Soumis au contrôle du gouvernement</b>					
2.1 Politiques macroéconomiques		-			L'environnement macroéconomique dans les pays membres s'est amélioré au fil des années, ce qui a profité au secteur privé, mais il en faut plus.
2.2 Politiques sectorielles		-			La libéralisation du marché a créé une situation qui n'est pas juste pour tout le monde étant donné que des produits bon marché ont été importés pour

					concurrencer des produits à coût de revient élevé fabriqués localement (la cherté résultant principalement d'infrastructures de mauvaise qualité telles que l'électricité.
2.3 Engagement du gouvernement		-			Engagement insuffisant du gouvernement en faveur de la promotion des promoteurs du secteur privé locaux. Ceci a eu des effets négatifs sur la performance des entreprises nouvellement constituées.
2.5 Financement de contrepartie (investissement et fonds de roulement)		-			La BDAE mobilise localement des fonds locaux en vue de trouver une contrepartie à la LDC reçue de la BAD et d'autres sources. Néanmoins, la BAD et la BDAE ne couvraient pas le fonds de roulement.
2.6 Compétence administrative		-			Des facteurs tels que le processus d'inscription sécuritaire, le recours légal pour le recouvrement des créances dues par les sous-projets ayant fait faillite, le traitement interne de procédures telles que le dédouanement, l'approbation de contrat et le traitement des décaissements ont tous contribué à provoquer des retards d'exécution et/ou des retards dans le recouvrement des créances.
2.7 Autres -		-			Des infrastructures de mauvaise qualité ont eu des effets négatifs sur la performance des sous-projets.
<b>3. Soumis au contrôle de l'organe d'exécution (PTA Bank et promoteurs de sous-projets)</b>					
3.1 Gestion		-			La mauvaise gouvernance qui a prévalu dans le passé au sein de la BDAE a affecté négativement la sélection et la conception, ainsi que le suivi des sous-projets ; mais les choses se sont améliorées au fil des années. Tandis que les sous-projets ayant réussi sont bien gérés, la plupart des autres, en particulier les nouveaux, ont souffert de la mauvaise gestion au cours de l'exécution et de l'exploitation.

3.2 Dotation en personnel		-			La BDAE a dû restructurer et décentraliser ses opérations vers les bureaux nationaux avec une dotation en personnel suffisante afin d'améliorer la performance.
3.3 Utilisation de l'assistance technique			+		Il a été fait recours à l'assistance technique pour améliorer la performance de la BDAE et certains sous-projets, en particulier dans le domaine des fleurs coupées et le secteur du tourisme, ont fait appel à l'assistance externe.
3.4 Suivi et évaluation	-				Le suivi de la 5 <sup>e</sup> LDC n'était pas approprié au niveau de la BDAE dans le passé mais la situation s'est améliorée depuis 2003.
3.5 Participation des bénéficiaires				*	
3.6 Autres -					
<b>4. Facteurs ayant affecté l'exécution</b>					
4.1 Changements dans la portée/échelle/conception du projet		-			Des changements ont été introduits dans la sélection des sous-projets, ce qui a contribué à l'apparition de retards dans l'exécution des sous-projets.
4.2 Déficiences dans l'estimation des intrants physiques, des coûts de l'unité de base		+			Les contributions des promoteurs étaient parfois exagérées afin de rendre les sous-projets éligibles au financement
4.3 Inadéquation entre les (a) prix/provision pour aléas d'exécution			-		Les provisions pour aléas d'exécution et financiers n'ont pas été faites de manière appropriée à l'évaluation des sous-projets afin de limiter le montant du prêt à terme.
4.4 Changements des taux de change, dans dispositions financières et institutionnelles		+(PTA) - (sub)			Les réformes institutionnelles de la BDAE ont contribué à améliorer sa performance opérationnelle et financière, ainsi que sa capacité de remboursement à l'égard de la BAD.  L'évolution des taux de change a alourdi les obligations des promoteurs dans le cadre du remboursement du crédit. La sous-estimation des besoins en fonds de roulement a affecté négativement la performance des sous-projets.
4.5 Calendrier d'exécution irréaliste		-			Le calendrier d'exécution était réaliste mais le traitement des dossiers au niveau interne a

					besoin d'être rationalisé afin minimiser les retards.
4.6 Qualité de la gestion, y compris la gestion financière	-				La gestion opérationnelle et financière de la BDAE était mauvaise en 2001 et 2002, du fait de principalement de la constitution d'une provision importante pour les arriérés; mais celle-ci s'est améliorée depuis lors. Les sous-projets qui ont été couronnés de succès bénéficient d'une bonne gestion opérationnelle et financière, tandis que ceux qui n'ont pas été couronnés de succès souffrent d'une mauvaise gestion opérationnelle et financière.
4.8 Procédures d'acquisition des biens et services et de décaissement inefficaces		-			La méthode de remboursement utilisée pour le décaissement a retardé les décaissements effectifs étant donné qu'il était exigé des promoteurs qu'ils versent leurs contributions an avance avant qu'une partie du crédit soit décaissée. Les promoteurs éprouvent des difficultés pour mobiliser leur fonds de contrepartie à temps.
4.9 Autres (fonds de roulement en monnaie locale)	±				Le manque de fonds de roulement suffisants pour les nouvelles entreprises a eu des effets négatifs sur leur succès.

**SOURCES D'INFORMATION**

- 1.) Rapport d'évaluation du projet
- 2.) Rapport d'achèvement de projet de la Banque
- 3.) Rapport d'achèvement de projet de l'emprunteur
- 4.) Rapport sur le Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2005
- 5.) «Report and Recommendations of the Director General to the Board of Directors on Indigo Export Processing Zone Limited, Nairobi-Kenya »
- 6.) «Report of the Director General to the Board of Directors and Governing Council on Progress on Actions for Improving EADB's Performance»
- 7.) *Annual Report and Accounts 1995 - 2004*
- 8.) «Study on Recapitalisation of EADB». – Draft Final Report
- 9.) *East African Development Bank Information Guide*
- 10.) «Loan Agreement between Blue Bay Company Limited Zanzisun Company Limited and East African Development Bank»
- 11.) *Statement of Policy and Investment Guidelines*
- 12.) *Supervision Policy*
- 13.) *Project Supervision Manual*
- 14.) *Loan Provisioning Policy*
- 15.) *Environmental Analysis as part of Bank's Overall Project Analysis*
- 16.) *Specimen Supervision Reports*
- 17.) *Risk Management Policy*
- 18.) *Bank of Tanzania Economic Bulletin for the Quarter ending December 2005*
- 19.) *Bank of Tanzania Annual Report 2004/2005*
- 20.) *Bank of Tanzania Monthly Economic Review February 2006*
- 21.) «Small and Medium Enterprise Development Policy». Ministry of Trade and Industry, Tanzania
- 22.) *HABARI Newsletter of Small Industries Development Organisation, Tanzania January 2006*
- 23.) *ROAR the Voice of Simba – Newsletter of Simba Plastics Limited December 2005*
- 24.) *Bank of Uganda Monthly Economic and Financial Indicators – February 2006*
- 25.) *Bank of Uganda Quarterly Economic Report September 2005*
- 26.) *Consolidated Low and High Expenditure Motivation Survey – Report 2003; Ministry of Tourism, Trade & Industry, Uganda*
- 27.) «The Marketing & Agro-Processing Strategy (MAPS) ». Ministry of Tourism, Trade & Industry, Uganda
- 28.) *Uganda Sustainable Tourism Development Programme: Marketing Strategy 2004-2008*
- 29.) «Tourism Policy for Uganda». Ministry of Tourism, Trade & Industry
- 30.) «Uganda-An Elegant Adventure». Uganda Tourist Board
- 31.) *Annual Report 2004 – DCFU Limited*
- 32.) *An Investment Guide to East African Community: Opportunities and Conditions July 2005*