

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVALOPPEMENT**

**REPUBLIQUE DU MALAWI**

**LIGNE DE CRÉDIT EN FAVEUR DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT  
ET DE DÉVELOPPEMENT, Ltée DU MALAWI (INDEBANK)**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET**

**OPÉRATIONS : DÉPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES,  
RÉGIONS NORD, EST ET SUD**

**DÉCEMBRE 2005**

## TABLE DES MATIÈRES

### ÉQUIVALENCE DES MONNAIES, ABRÉVIATIONS, ANNEXES, MATRICE DU PROJET

FICHE TECHNIQUE DU PROJET	i - ii
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	iii-v
1. INTRODUCTION	1
2. OBJECTIF ET FORMULATION DU PROJET	2
2.1 But sectoriel	2
2.2 Objectif du projet	2
2.3 Description du projet	2
2.4 Formulation du projet	2
3. EXÉCUTION DU PROJET (ACTIVITÉS/COMPOSANTES)	3
3.1 Entrée en vigueur et démarrage	3
3.2 Modifications	3
3.3 Calendrier d'exécution	4
3.4 Élaboration de rapports	4
3.5 Acquisition	5
3.6 Ressources financières et décaissements	5
4. PERFORMANCE ET RÉSULTATS DU PROJET	6
4.1 Évaluation globale	6
4.2 Résultats d'exploitation de la LDC	7
4.3 Performance institutionnelle: INDEbank Limited	7
4.4 Conditions/Clauses liées au prêt et leur réalisation	10
5. IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DU PROJET	11
6. DURABILITÉ DU PROJET	10
7. PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR	11
7.1 Performance de la Banque	12
7.2 Performance du Garant, de l'Emprunteur et de l'Organe d'exécution	12
8. PERFORMANCE ET NOTATION GLOBALES	13

## **TABLE DES MATIERES** (suite)

9.	CONCLUSIONS, LEÇONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS	13
9.1	Conclusions	13
9.2	Leçons retenues	14
9.3	Recommandations	15

Le présent Rapport d'achèvement de projet (RAP) a été élaboré par M. Taiwo Adeniji, Analyste financier en chef, ONIN.1 (Poste 2351), suite à la Mission de préparation du RAP effectuée en janvier 2005. Pour toutes questions s'y rapportant, veuillez contacter l'auteur ou M. I. Lobe Ndoumbe, Chef de division, ONIN.1 (Poste 2163).

## ÉQUIVALENCES DES MONNAIES, ABRÉVIATIONS ET ANNEXES

Monnaie	=	Kwacha malawien (MK)	
		Éval. prélim.	RAP
		(Juin 1996)	(Novembre 2005)
1 UC	=	22,20 MK	179,14 MK
1 \$ E.U.	=	15,40 MK	123,81 MK

### ABRÉVIATIONS

\$ E.U.	=	Dollar américain
AB	=	Année budgétaire
ADMARC	=	Société de développement et de commercialisation agricole du Malawi
BEI	=	Banque européenne d'investissement
CDC	=	Société pour le développement du Commonwealth
DANIDA	=	Agence danoise de développement international
DEG	=	<i>Deutsche Investitions – und Entwicklungsgesellschaft mbH</i> (Société allemande d'investissement et de développement)
DSP	=	Document de stratégie-pays
FAD	=	Fonds africain de développement
FMO	=	Société financière de développement des Pays-Bas
GdM	=	Gouvernement du Malawi
INDEBANK	=	Banque d'investissement et de développement du Malawi
INDEbank	=	INDEbank, Ltée
LDC	=	Ligne de crédit
MDC	=	Société de développement du Malawi
MEDF	=	Fonds de développement des micro-entreprises
PIB	=	Produit intérieur brut
PME	=	Petites et moyennes entreprises
RAP	=	Rapport d'achèvement de projet
SEDOM	=	Organisation de développement des petites entreprises du Malawi
SFI	=	Société financière internationale
UC	=	Unité de compte de la BAD

### ANNEXES

Annexe No.	Intitulé	Pages
1.	Carte du Malawi	1
2.	Organigramme actuel de l'INDEbank	1
3.	États financiers historiques de l'INDEbank	2
4.	Évaluation et notation de la performance	2
5.	Recommandations et Matrice des mesures de suivi	1
6.	Liste des documents consultés	1

**Matrice MPDE – Ligne de crédit en faveur de la INDEBANK\***

Présentation sommaire (PS)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (Éval.préliminaire)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (RAP)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses majeures
<p><b>But:</b></p> <p>1. Renforcer les activités de transformation industrielle au niveau de la production agricole du Malawi et contribuer à la croissance des exportations de biens manufacturés et, dans le même temps, promouvoir les petites et moyennes entreprises du secteur privé.</p>	<p>1.1 Augmenter le nombre d'entreprises nouvellement créées et existantes.</p> <p>1.2 Création d'emplois.</p> <p>1.3 Rentrées de devises.</p>	<p>1.1 Mise en place d'une nouvelle entreprise, et renforcement de trois anciennes.</p> <p>1.2 La LDC a contribué à la création/maintien de plus de 200 emplois permanents.</p> <p>1.3 Les sous-projets financés grâce aux ressources de la LDC ont permis de générer 2,5 millions \$ E.U. en devises.</p>	<p>1.1 Rapports annuels sur le portefeuille de la INDEBAN K et ses rapports annuels.</p> <p>1.2 Rapports et dossiers des sous-projets.</p> <p>1.3 Rapports de supervision et RAP de la BAD.</p>	<p><b>(But/Objectif):</b></p> <p>1.1 Maintien de la stabilité économique et de la croissance au Malawi.</p> <p>1.2 Disponibilité des intrants industriels (électricité, matières premières et carburant).</p> <p>1.3 Climat des investissements favorable: taux d'inflation supportable, sécurité adéquate, et accès aux marchés et aux facilités de crédit.</p>
<p><b>Objectif du projet</b></p> <p>1. Fournir un appui financier à la INDEBANK afin de lui permettre d'étendre l'octroi de ses facilités de prêt aux investisseurs privés des secteurs productifs de l'économie et, ce faisant, de contribuer à la promotion du secteur privé et des petites et moyennes entreprises du</p>	<p>1.1 Renforcement de la capacité de production des industries existantes financées grâce aux ressources du projet de développement des PME.</p> <p>1.2 Renforcement de la qualité et de la quantité des biens exportables par les projets financés.</p>	<p>1.1 Renforcement de plus de 20 % de la capacité de production des 3 projets existants financés grâce aux ressources de la LDC.</p> <p>1.2 Augmentation de 10 % réalisée en ce qui concerne la quantité d'extrants du seul sous-projet financé et produisant pour l'exportation.</p>	<p>1.1 Rapports trimestriels de la INDEBANK .</p> <p>1.2 Sous-projets soumis à la BAD par la INDEBAN K.</p> <p>1.3 Rapports annuels de la INDEBAN K.</p>	<p><b>(Objectif/but):</b></p> <p>1.2 Efficacité de la gestion de la INDEBANK.</p>

Présentation sommaire (PS)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (Éval.preliminaire)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (RAP)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses majeures
Malawi.	1.3 Création grâce au projet de nouvelles capacités de production.	1.3 Création de nouvelles capacités de production par les quatre sous-projets financés.		1.3 Efficacité de la capacité managériale des sous-projets.  1.4 Inflation ramenée à un niveau minimum afin de réduire les taux d'intérêt et assurer la compétitivité.  1.5 Poursuite par le gouvernement des programmes d'ajustement économique et structurel.
<b>Extrants:</b>  1.1 Octroi de prêts subsidiaires à des emprunteurs secondaires pour l'achat d'équipements et d'intrants. Création, modernisation ou réhabilitation de près de 10 PME envisagées.	1.1 Approbation de près de 10 sous-projets et décaissement de près de 5 millions UC sur le prêt.  1.2 Nombre de sous-projets exécutés et opérationnels.	1.1 Seuls 4 sous-projets ont été financés et seulement 1,35 million UC décaissé.  1.2 Exécution de quatre sous-projets qui sont opérationnels.	1.1 Archives de la BAD (opérations et décaissements).  1.2 Archives de la INDEBANK .	<b>(Extrants/Objets du projet):</b>  1.1 Bonne préparation des sous-projets.  1.2 Aucune difficultés rencontrées par les promoteurs quant à la réalisation des préalables.  1.3 Efficacité de la gestion des sous-projets et accès aux ressources des promoteurs en vue de l'exécution des sous-projets.
<b>Activités/Composantes :</b>	1.1 15 sous-projets	1.1 Seuls 6 sous-projets ont été	<b>(Activité/Extra-nts)</b>	<b>(Activité/Extrants):</b> 1.1 Identification de

Présentation sommaire (PS)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (Éval.préliminaire)	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) (RAP)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses majeures
<p>1.1 Près de 15 sous-projets seront préparés, évalués et approuvés par la INDEBANK</p> <p>1.2 Près de 15 sous-projets examinés dont près de 10 approuvés par la BAD</p> <p>1.3 Près de 10 sous-projets seront exécutés.</p>	<p>soumis pour approbation à la BAD.</p> <p>1.2 Prêt engagé à hauteur de 100%.</p> <p>1.3 Près de 5 millions UC décaissés sur le prêt.</p> <p>1.4 Près de 10 sous-projets exécutés.</p>	<p>soumis à la BAD pour approbation dont 5 ont été approuvés. Offre de prêt décliné par l'un des 5 sous-projets approuvés.</p> <p>1.2 Seulement 28% du prêt engagé.</p> <p>1.3 Seulement 27% du prêt décaissé.</p> <p>1.4 Seuls 4 sous-projets ont été exécutés.</p>	<p>1.1 Archives de la INDEBANK.</p> <p>1.2 Archives de la BAD.</p>	<p>sous-projets viables.</p>

\* La Matrice ci-dessus est conforme à celle élaborée par l'Évaluation préliminaire. La Colonne 3 y a été ajoutée par le RAP afin de fournir des indicateurs.

## FICHE TECHNIQUE DU PROJET

1. Numéro du prêt : F/MLW/DBM/LC/96/1
2. Emprunteur : Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK)
3. Organe d'exécution : Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK)

### A. PRÊT

1.	Montant:	5 millions UC
2.	Frais d'administration:	0,75 pour cent
3.	Frais d'engagement	0,50 pour cent
4.	Période de remboursement	20 ans
5.	Période de grâce	5 ans
6.	Date de négociation du prêt	05 – 08 novembre 1996
7.	Date d'approbation du prêt	12 décembre 1996
8.	Date de signature du prêt	08 janvier 1998
9.	Date d'entrée en vigueur du prêt	31 mars 1999

### B. DONNÉES SUR LE PROJET

		<b>Estimations de l'Éval.preliminaire</b>	<b>Données effectives</b>
1.	Coût global:	5 millions UC	1,35 million UC
2.	Date du premier décaissement	Juin 1997	Juin 2000
3.	Date du dernier décaissement	Décembre 1999	Juin 2004
4.	Démarrage des activités d'exécution du projet	Mars 1997	Janvier 2000
5.	Achèvement des activités d'exécution du projet	Décembre 1999	Juin 2004

### C. INDICATEURS DE PERFORMANCE

1.	Dépassement du coût/ (Sous-estimation)	(3,65 millions UC)
2.	Retard d'exécution/ (Anticipation délai)	54 mois
	- Décalage date entrée en vigueur	26 mois
	- Décalage date d'achèvement	54 mois
	- Décalage délai dernier décaissement	54 mois
	- Nbre de prorogations du délai dernier décaissement	4
3.	État d'achèvement du projet	Achevé
4.	Performance institutionnelle	Insatisfaisant
5.	Performance de l'Entreprise	n.d.
6.	Performance économique du projet	Insatisfaisant
7.	Nombre de sous-projets	4



## D. MISSIONS

Type	Nbre de personnes	Composition	Jours-personnes
Préparation/Éval.préli m. (1994)	2	Economiste industriel /Ingénieur industriel	28
Ré-évaluation (1996)	2	Economiste industriel /Ingénieur industriel	28
Supervision (1997)	1	Analyste financier	14
Supervision (1998)	1	Analyste financier	10
Supervision (1999)	1	Analyste financier	10
Supervision (2000)	2	Analyste financier	18
Supervision (2001)	1	Analyste financier	14
Supervision (2002)	1	Analyste financier	07
Supervision (2003)	1	Analyste financier	07
Supervision (2004)	1	Analyste financier	07
RAP (2005)	1	Analyste financier	14

## E. DÉCAISSEMENTS

		Poucentage
Total décaissé: UC	1 346 291,02	26,93
Solde non utilisé	3 653 708,98	73,07
Montant annulé	3 653 708,98	73,07

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### 1. CONTEXTE DU PROJET

Tard au cours des années 80, le Gouvernement du Malawi (GdM) a initié de vastes réformes stratégiques au sein du secteur financier et en matière de stabilisation macroéconomique en vue de réaliser de meilleurs taux de croissance économique dans le cadre d'une position positive de la balance des paiements à moyen terme et de stabilité relative des prix. Les mesures adoptées visaient à réduire le taux d'inflation ainsi que le déficit budgétaire, et à maintenir la compétitivité extérieure sur le plan des exportations. Les réformes au sein du secteur financier étaient destinées à améliorer les performances opérationnelles des institutions financières, renforcer l'accès à des fonds d'investissement, et améliorer le cadre institutionnel du financement des exportations ainsi que la gestion de la politique monétaire.

Créée en 1972 en tant qu'institution de financement du développement, la Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK) faisait partie des institutions chargées de la promotion des investissements et des initiatives du secteur privé du pays. En 1993, dans le cadre de ses réformes macroéconomiques et du secteur financier, le GdM a sollicité auprès de la Banque l'octroi d'une ligne de crédit (LDC) à INDEBANK en vue de permettre à l'institution d'assurer en partie le financement de ses programmes opérationnels à moyen terme. L'Évaluation préliminaire de cette LDC est intervenue en avril 1994, mais elle n'a pu être traitée faute de renouvellement des ressources du FAD. En conséquence, une nouvelle évaluation a eu lieu en juillet 1996, et son approbation par le Conseil d'administration est intervenue en décembre 1996.

### 2. OBJECTIF DU PROJET

La ligne de crédit visait à fournir à INDEBANK un appui financier afin de lui permettre d'étendre l'octroi de ses prêts à terme aux emprunteurs du secteur privé, et à mettre en place un Fonds pourvoyeur de ressources aux intermédiaires promoteurs de micro-entreprises au Malawi.

### 3. DESCRIPTION DU PROJET

La LDC devait par ailleurs subvenir aux besoins en devises en vue de permettre l'importation de biens d'équipement. Ses ressources devaient éventuellement servir au financement des besoins en fonds de roulement permanent. Sur le plan des extrants, elle devait permettre la mise en place de petites et moyennes entreprises ainsi que l'extension des entreprises existantes et, ce, dans les domaines de l'industrie, de l'agro-industrie, du tourisme et des services connexes. Compte tenu des termes préférentiels dont elle a bénéficié, INDEBANK était tenue de puiser dans sa marge d'intérêt pour créer un fonds visant à appuyer les micro-entreprises du pays.

### 4. EXÉCUTION DU PROJET

L'Accord portant sur la LDC a été signé en janvier 1998, c'est-à-dire plus de 12 mois après son approbation. Son entrée en vigueur n'est intervenue que le 31 mars 1999, 14 mois après la signature de cet accord. Ce retard provient aussi bien du Gouvernement (du fait du long processus de ratification par le parlement) que de la INDEBANK qui avait été confrontée à des difficultés institutionnelles et à des incertitudes tout juste après l'approbation de la LDC.

Après l'entrée en vigueur de la LDC, d'autres retards ont été enregistrés dans sa mise en oeuvre matérielle, le premier décaissement étant intervenu le 23 juin 2000, autrement dit 15 mois après son entrée en vigueur et 42 mois après l'approbation du prêt. Les retards qu'a récemment connus le projet ont été attribués à la situation macroéconomique défavorable que traversait le Malawi, ce qui n'a pas été de nature à encourager les investisseurs du pays pour le type d'investissements à long terme qui convient à la LDC. En fin de compte, seuls quatre sous-projets ont été financés en ne recourant qu'à 27 % du prêt.

## 5. **PERFORMANCE DU PROJET**

L'analyse de la performance de l'exécution de la LDC prouve qu'elle n'a pas atteint son objectif prévisionnel issu de l'Évaluation préliminaire. Seulement 27 % du montant du prêt a été décaissé (1,35 million UC), le reliquat, 73 %, ayant fait l'objet d'annulation. Le montant décaissé a servi au financement de quatre sous-projets ayant requis des prêts subsidiaires dont le montant moyen se chiffrait à 342 000 UC, contrairement aux prévisions qui portaient sur dix sous-projets qui auraient nécessité des prêts subsidiaires s'élevant en moyenne à 500 000 UC.

## 6. **PERFORMANCE ET NOTATION GLOBALES**

Compte tenu de son très faible taux d'exécution, la performance globale du projet a été jugée insatisfaisante. Malgré le retard de 54 mois enregistré, seul 27 % de la LDC a été décaissé. Grâce aux opérations du Fonds de développement des micro-entreprises et aux 200 emplois créés/soutenus par les sous-projets qu'elle aura financés, elle a eu un certain impact positif sur le développement. Cependant, son faible taux de décaissement s'est traduit par un impact global très limité au niveau des secteurs industriel et financier, ainsi que sur le développement économique du pays. En conséquence, ses résultats ont été jugés insatisfaisants sur le plan de la réalisation de ses objectifs et de sa contribution au renforcement institutionnel.

## 7. **LEÇONS RETENUES**

Les leçons ci-après ont été retenues suite à l'exécution de la LDC :

- (i) Le projet a démontré l'importance cruciale de la situation macroéconomique pour la réussite des opérations LDC. Le contexte macroéconomique fortement défavorable du Malawi pendant une bonne partie de la période d'exécution de la LDC a été l'un des facteurs déterminants de sa mauvaise performance.
- (ii) Le projet a démontré à la Banque la nécessité de la mise en place de mécanismes permettant de faire face aux situations où des institutions dont les activités étaient naguère axées sur le financement du développement se tournent vers la poursuite d'intérêts purement commerciaux dès qu'elles obtiennent des ressources à des termes préférentiels. L'application de tels mécanismes pourrait être étendue dans le cadre de la privatisation des anciennes entreprises publiques dont elle assure le financement grâce à des ressources accordées à des termes préférentiels.
- (iii) Le projet a prouvé l'importance de l'intégration d'une assistance technique dans les opérations de LDC au titre du renforcement des capacités et du renforcement institutionnel. Le renforcement par la INDEbank de ses capacités institutionnelles aurait contribué à l'amélioration de la LDC.

- (iv) Le projet a prouvé que dans la mesure du possible, les lignes de crédit devraient être alignées sur des opérations PAR, ce qui offrirait de meilleures possibilités pour la résolution de problèmes macroéconomiques nationaux et d'autres du genre.

## 1. INTRODUCTION

1.1 Tard au cours des années 80, le Gouvernement du Malawi (GdM) a lancé la mise en œuvre de politiques de stabilisation macroéconomique visant à promouvoir le secteur privé. Un programme de réformes macroéconomiques à moyen terme a été mis en place, avec pour objectif de réaliser des taux de croissance économique élevés dans le cadre d'une position de balance des paiements à moyen terme et d'une stabilité relative des prix. Les mesures adoptées visaient à réduire le taux d'inflation, entretenir un environnement des affaires plus stable, réduire le déficit budgétaire afin de réorienter les ressources vers les entreprises privées, et de maintenir la compétitivité des exportations du pays sur le marché international. Des réformes ont été engagées dans les domaines de l'investissement industriel, de l'intermédiation financière, de la réglementation des petites entreprises, et dans le développement des ressources humaines dans le souci de renforcer le rôle du secteur privé en matière de production et d'appui à un entrepreneuriat renforcé.

1.2 Afin d'appuyer ces politiques de réforme macroéconomique, le GdM a lancé en 1990 un programme de réforme du secteur financier qui, lui aussi, avait pour but d'améliorer l'environnement institutionnel en faveur des investissements du secteur privé. Ces réformes visaient à: (i) encourager les banques commerciales et les intermédiaires financiers non bancaires à accorder des prêts à terme aux entreprises viables des secteurs productifs; (ii) améliorer le cadre institutionnel du financement des exportations et de la promotion des investissements; (iii) apporter un appui au renforcement des performances opérationnelles des institutions financières; (iv) améliorer la gestion de la politique monétaire; et (v) mettre en place un marché interbancaire.

1.3 La Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK), créée en 1972 en tant qu'institution de financement du développement, fait partie des institutions chargées de la promotion des investissements et des initiatives du secteur privé. La Banque a inauguré ses relations d'affaires avec elle en 1982, lorsque son Conseil a approuvé une ligne de crédit de 3 millions UC en sa faveur. Malheureusement, pour des raisons d'ordre opérationnel, cette ligne de crédit devait plus tard faire l'objet d'une annulation. Ces raisons étaient liées à l'insistance des emprunteurs finaux, dans le cadre de la LDC, d'effectuer leurs achats en Afrique du Sud, pays qui n'était pas encore membre de la Banque.

1.4 Dans le cadre de la réforme de ses secteurs macroéconomiques et financiers, le GdM devait introduire de nouveau en 1993 auprès de la Banque une demande portant sur l'octroi d'un prêt à la INDEBANK en vue de permettre à cette institution d'assurer le financement partiel de son programme opérationnel à moyen terme. Cette nouvelle demande de LDC a fait l'objet d'une première évaluation préliminaire en avril 1994, mais n'a pu être traitée pour cause de non-renouvellement des ressources du FAD. Par conséquent, elle a fait l'objet d'une nouvelle évaluation en juillet 1996, et l'approbation du Conseil est intervenue en décembre 1996. Le présent Rapport d'achèvement (RAP) de projet repose sur des renseignements réunis au cours de la Mission d'élaboration du RAP effectuée en janvier 2005; par ailleurs, l'Annexe 6 fait état de la liste d'autres documents qui ont été consultés.

## 2. **OBJECTIF ET FORMULATION DU PROJET**

### 2.1 **But sectoriel**

Au niveau du secteur industriel, le gouvernement du Malawi visait à accroître la production des agro-industries du pays, augmenter le nombre de ses produits manufacturés d'exportation, et promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises et du secteur privé.

### 2.2 **Objectif du projet**

La ligne de crédit était destinée à apporter un appui financier à la INDEBANK en vue de permettre à cette institution d'accorder des prêts à terme aux emprunteurs du secteur privé. Le projet visait aussi à mettre en place un Fonds permettant d'octroyer des ressources aux intermédiaires assurant la promotion de micro-entreprises au Malawi.

### 2.3 **Description du projet**

2.3.1 La LDC était destinée à subvenir aux besoins en devises pour l'importation de biens d'équipement. En ce qui concerne ses extrants, elle devait assurer la mise en place de petites et moyennes entreprises, ainsi que l'expansion des entreprises existantes dans les domaines de l'industrie, de l'agro-industrie, du tourisme et de leurs services connexes. Près de 10 PME devaient être créées ou modernisées grâce à ses ressources.

2.3.2 Compte tenu des termes préférentiels appliqués à la LDC, INDEBANK était aussi tenue de recourir à une part de sa marge d'intérêt en vue de la création d'un fonds visant à appuyer les micro-entreprises du pays. Selon les projections de l'Évaluation préliminaire, environ 0,54 million UC (0,78 million \$ E.U.) et UA 1,1 million UC (1,6 million E.U.) des revenus de la LDC devaient être respectivement affectés à ce fonds au bout de cinq et de dix années.

### 2.4 **Formulation du projet**

#### Origine

2.4.1 La conception de la LDC est intervenue dans un contexte de réforme des secteurs macroéconomique et financier qu'avait lancée le Gouvernement du Malawi tard au cours des années 80 et dès les premières années 90 afin d'appuyer ses efforts de mobilisation de ressources, ce qui aurait par ailleurs permis de soutenir ses programmes de réformes.

#### Préparation, Évaluation préliminaire et Approbation

2.4.2 La demande initiale de LDC du GdM a été adressée à la Banque en 1993. Ayant compris le bien-fondé de cette demande, la Banque a dépêché une mission au Malawi en avril 1994 en vue de la préparation et de l'évaluation préliminaire du projet. Quoique cette mission ait été menée à bonne fin, la proposition de LDC n'a pu être traitée du fait de manque de ressources compte tenu alors de la suspension des négociations sur le renouvellement des ressources du FAD pendant près de trois ans à partir de 1993. À la faveur du dénouement de ces négociations, une nouvelle évaluation devait avoir lieu par la suite en juillet 1996.

2.4.3 La question essentielle qui s'est posée au cours du traitement de la LDC était liée au bien-fondé de l'octroi de ressources du FAD à une institution d'orientation commerciale telle que INDEBANK en vue du financement d'entreprises commerciales du secteur privé. Celle-ci a été résolue grâce à la proposition qui portait sur l'affectation d'une part de la marge d'intérêt sur la LDC (3 %) à un programme spécialisé visant à appuyer la mise en place de micro-entreprises. Les négociations de prêt ont eu lieu à Abidjan du 5 au 8 novembre 1996. Une des conditions liées au prêt, celle qui exigeait de la INDEBANK de soumettre à l'approbation de la Banque ses procédures d'utilisation des ressources du Fonds de développement des micro-entreprises, a été soustraite des conditions préalables pour être intégrée dans les «Autres conditions » au cours de ces négociations. Cette démarche visait à donner assez de temps à la INDEBANK afin de lui permettre de se pencher sur les modalités et les bénéficiaires potentiels du fonds. Le 12 décembre 1996, la proposition de LDC a été présentée au Conseil d'administration du FAD qui l'a approuvée.

### 3. **EXÉCUTION DU PROJET (ACTIVITÉS/COMPOSANTES)**

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

3.1.1 Des retards considérables ont été enregistrés dans le démarrage du projet. Quoique l'Accord portant sur la LDC ait été approuvé en décembre 1996, sa signature n'est intervenue qu'en janvier 1998, c'est-à-dire avec un retard de 12 mois. Ce retard a été attribué à l'incapacité du parlement du Malawi de procéder à une ratification rapide de cet accord. Et lorsque sa signature est finalement intervenue, il a fallu 14 mois pour le voir entrer en vigueur le 31 mars 1999. Ce second retard provenait pour une grande part de difficultés d'ordre institutionnel et d'incertitudes que connaissait la INDEBANK, et a contribué à reléguer la mise en œuvre de la LDC au rang des priorités moins urgentes. Par conséquent, ce sont 2 ¼ années qui se sont écoulées entre l'approbation du prêt et son entrée en vigueur, ce qui revient à 75 % de son calendrier initial d'exécution de 3 ans. Compte tenu de la détérioration de la situation macroéconomique du Malawi au cours de cette période, les retards enregistrés ont eu un impact négatif sur la bonne exécution de la LDC.

3.1.2 Suite à la déclaration de l'entrée en vigueur de la LDC en mars 1999, d'autres retards sont intervenus avant le démarrage de sa mise en œuvre matérielle. Le premier décaissement n'a eu lieu que le 23 juin 2000, 15 mois après l'entrée en vigueur du prêt et 3 ½ années après son approbation. Le dernier de ces retards a été attribué aux conditions macroéconomiques défavorables du pays conjuguées à une forte inflation, des taux d'intérêt élevés, et à la menace constante d'une dévaluation de la monnaie nationale. Tous ces facteurs ont constitué des facteurs dissuasifs pour les investissements de capitaux à long terme et, ce faisant, constitué des entraves à la commercialisation par la INDEBANK de la LDC auprès des entreprises du Malawi.

#### 3.2 **Modifications**

3.2.1 Au cours de son exécution, la LDC n'a enregistré aucune modification majeure ni dans sa portée ni dans sa conception. Cependant, le cadre institutionnel de l'Emprunteur/Organe d'exécution, quant à lui, a connu une mutation de taille subséquentement à l'entrée en vigueur du prêt. Cette mutation a eu des incidences importantes sur la mise en œuvre de la LDC. En juillet 2000, la INDEBANK a informé la Banque de l'approbation par son Conseil d'administration d'une réforme majeure de l'institution dont les aspects essentiels se présentaient comme suit:

- (i) la fusion immédiate de la INDEBANK avec sa filiale à cent pour cent, *INDEBANK Financial Services Limited* (INDEFinance), qui opérait selon des modalités commerciales;
- (ii) le changement du nom de l'institution qui, naguère connue sous la dénomination de Investment and Development Bank of Malawi Limited (INDEBANK), s'appellerait désormais *INDEbank Limited*; et
- (iii) l'activité principale de la nouvelle *INDEbank Limited* portera sur les services bancaires commerciaux/services bancaires d'investissement, mais un guichet de financement du développement restera ouvert.

Au moment de l'Évaluation préliminaire, aucun document du projet ne faisait tant soit peu état de l'éventualité de telles mutations.

3.2.2 Suite à un examen approfondi des modifications institutionnelles envisagées au niveau de la INDEbank, y compris leurs implications juridiques, la Banque a fait état de sa non-objection à la création de la nouvelle entité qui devait poursuivre la mise en oeuvre de la LDC. L'implication majeure d'ordre opérationnel pour la LDC de la réforme institutionnelle de la INDEbank était que le financement du développement ne constituait plus l'objectif premier de la nouvelle structure. Même si celle-ci avait donné à la Banque l'engagement que ces mutations n'auraient aucune incidence sur la mise en oeuvre du projet, en rétrospective, force est de reconnaître que celles-ci ont contribué à la performance insatisfaisante du processus.

3.2.3 Cependant, il conviendrait de noter que quoique la restructuration institutionnelle de la INDEbank ait pu avoir des incidences négatives sur la mise en oeuvre de la LDC, elle a été autrement source de changements positifs pour l'institution. Elle aura, pour ne citer que cela, favorisé sa privatisation effective dans la mesure où les actions appartenant à des institutions quasiment nationales telles que DEG, FMO et CDC ont été rachetées par une entreprise privée. Le nouvel actionnaire majoritaire, un groupe bancaire étranger, devrait apporter à l'institution son expertise et son savoir-faire.

### 3.3 Calendrier d'exécution

3.3.1 Le calendrier d'exécution de la LDC a enregistré des décalages majeurs par rapport aux prévisions de l'Évaluation préliminaire qui prévoyaient au départ une période de mise en oeuvre de trois années (1997 – 1999), cependant qu'à la date prévisionnelle de l'achèvement de son exécution (fin 1999), le premier décaissement n'avait pas encore eu lieu. Finalement, l'exécution effective s'est étalée sur 7 années  $\frac{1}{2}$ , de janvier 1997 à juin 2004. Même dans ce cas, seul 27 % de la LDC a été décaissé, le solde ayant été annulé. La principale justification avancée pour ce retard enregistré sur le plan de l'exécution avait trait à la situation macroéconomique défavorable qu'a connue le pays vers la fin des années 90. Cette situation a entraîné des taux d'intérêt supérieurs à 40 % au cours de la période, et un taux d'inflation moyen supérieur à 30 %. Le pays était aussi confronté au cours de la période à des difficultés sur le plan de la gouvernance, ce qui avait par ailleurs entraîné la suspension par l'ensemble des bailleurs de fonds de leurs programmes d'assistance en faveur du pays. Autant de faits ont constitué des facteurs dissuasifs pour des investissements de capitaux, ce qui a à son tour débouché sur une faible demande pour les ressources de la LDC.



3.3.2 En rétrospective, il conviendrait de relever que le calendrier d'exécution initial de la LDC avait été conçu de manière trop optimiste et irréaliste. Compte tenu du fait que le prêt avait été approuvé en décembre 1996, et en prévoyant (dans le meilleur des cas) six mois pour sa ratification, la signature de l'accord y afférent et son entrée en vigueur, il ne resterait plus au calendrier que 2 ½ années pour l'exécution matérielle de la LDC. Même en supposant une stabilité constante de la situation macroéconomique, il aurait été difficile à la INDEbank d'absorber 5 millions UC (soit près de 7,2 millions \$ E.U. au moment de l'Évaluation préliminaire du projet) sur une telle période, tout en sachant que la totalité du portefeuille d'investissement de l'institution (23 ans après sa mise sur pied) s'élevait alors seulement à 9,3 millions \$ E.U.

### 3.4 **Élaboration de rapports**

3.4.1 La INDEbank était tenue de soumettre à la Banque les rapports suivants: (i) ses états financiers annuels révisés, (ii) ses rapports annuels de revue du portefeuille analysant l'impact sur l'économie du pays des sous-projets financés grâce aux ressources de la LDC, (iii) un rapport d'évaluation de l'impact environnemental, et (iv) des rapports annuels sur le fonctionnement du Fonds de développement des micro-entreprises (MEDF).

3.4.2 La INDEbank s'est exécutée en soumettant les rapports requis, hormis ceux portant sur les activités de la MEDF, ce qui s'expliquait par le fait que cette structure n'a entamé ses opérations qu'en 2004. Même si, conformément à la condition liée à l'Accord de prêt, la INDEbank avait soumis à la Banque en août 1997 ses propositions relatives au fonctionnement et à la gestion du fonds, il aurait fallu porter des changements importants au document initial. La Banque et la INDEbank ont procédé à un examen des propositions par échanges de vues et de correspondances pour enfin finaliser les procédures en juillet 2002. Ensuite, c'est le processus d'identification des institutions de microfinancement pouvant accéder aux ressources du fonds qui a pris énormément de temps. Toutes ces étapes sont maintenant arrivées à leur terme, et le fonds fonctionne conformément aux procédures approuvées.

### 3.5 **Acquisition**

L'acquisition des biens et services dans le cadre de la LDC relevait des promoteurs de sous-projets et, ce, conformément aux pratiques commerciales établies. Au cours du processus d'approbation des sous-projets pour financement sur les ressources de la LDC, la Banque a procédé à un examen des méthodes utilisées par ces promoteurs et a confirmé leur adéquation.

### 3.6 **Sources de financement et décaissements**

Tel qu'il en a été question à la Section 3.3 ci-dessus, des décalages importants sont intervenus entre les calendriers prévisionnel et effectif des décaissements. Selon le calendrier prévisionnel, 30 % de la LDC aurait été décaissé en 1997, 50 % en 1998, et le reliquat de 20 % en 1999. En réalité, aucun décaissement n'a été effectué entre 1997 et 1999. Le premier décaissement au titre de la LDC a eu lieu en juin 2000 pour un montant de 372 044 UC, soit 7,4 % du montant global du prêt. Un montant équivalent à 6,2 % des ressources a été décaissé en 2001, alors que les décaissements effectués en 2002 et 2003 portaient respectivement sur 6 % et 7,2 % des ressources. C'est dire que globalement, ces décaissements correspondaient à 27 % seulement de la LDC, le solde ayant fait l'objet d'annulation en juin 2002. Ce faible taux de décaissement s'explique par les difficultés qu'a connues l'exécution du projet (voir Section 3.3).

## 4. **PERFORMANCE ET RÉSULTATS**

### 4.1 **Évaluation globale**

4.1.1 La LDC était destinée, par le truchement de la INDEbank, à promouvoir au Malawi le développement du secteur privé et des PME. Ses ressources devaient servir au financement des besoins en devises du pays pour l'achat de biens d'équipements; elles devaient aussi subvenir au financement des besoins des entreprises productives en matière de fonds de roulement permanent. Parmi ses objectifs secondaires figurait la mise en place d'un fonds (MEDF) visant à promouvoir les micro-entreprises dans le pays. Le Rapport d'évaluation préliminaire estimait à près de 10 le nombre de PME dont la LDC aurait permis la création. Selon le même rapport, le MEDF aurait généré près de 1,6 million \$ E.U. en faveur des micro-entreprises du Malawi.

4.1.2 Il ressort de l'analyse de la performance réelle de la LDC qu'elle n'a pas pu atteindre ces objectifs prévisionnels, et pour preuve: près de 27 % seulement du montant global du prêt (soit 1,37 million UC) a été décaissé, le solde correspondant à 73 % des ressources ayant été annulé. Le montant décaissé a été consacré au financement de 4 sous-projets pour un prêt secondaire moyen se chiffrant à 342 000 UC et, ce, contre des estimations préliminaires de 10 sous-projets pour un prêt secondaire moyen de 500 000 UC. En ce qui concerne le MEDF, il disposait globalement dans son compte en fin décembre 2004 de 11,28 millions MK, soit 102 600 \$ E.U., ce qui ne représentait qu'une part infime du montant de 1,6 million \$ E.U. prévu par l'Évaluation préliminaire. Ce faible montant résulte directement du faible niveau des décaissements opérés sur le prêt initial.

4.1.3 Hormis les difficultés d'ordre institutionnel qu'a connues la INDEbank peu après l'approbation du prêt, la détérioration de la situation macroéconomique du Malawi vers la fin des années 90 et au début de 2000 a été la raison principale évoquée pour le faible niveau de la performance de l'exécution de la LDC. Il conviendrait de rappeler que l'Évaluation préliminaire de la LDC est intervenue en 1996, avec en toile de fond un deuxième cycle de programme de réformes économiques engagé par le GdM au début de 1995. Après la débâcle financière de 1994, ce programme était destiné à rétablir la stabilité financière et à jeter les bases d'une croissance économique durable. Le programme d'ajustement économique de 1995 a débouché sur des mutations importantes au niveau de l'économie du pays, le PIB réel ayant enregistré près de 10 % de croissance sur la période 1995-1998, le taux d'inflation ayant été ramené de son niveau élevé de 75 % en 1995 à 7 % en 1996, et le déficit budgétaire ayant été réduit de son niveau de 15 % du PIB au cours de l'exercice 1994-1995 à celui de 3 % du PIB au cours de l'Exercice 1996-1997.

4.1.4 Malheureusement, en 2000, la plupart des améliorations macroéconomiques obtenues n'existaient plus. La croissance du PIB réel avait chuté à 3 %, l'inflation des prix à la consommation était montée à 30 %, les taux d'intérêt réels étaient supérieurs à 50 %, alors que le taux de change se dépréciait considérablement en passant de 44 MK pour 1 \$ E.U. à 80 MK pour 1 \$ E.U. en fin octobre 2001 à cause de la baisse brutale de la production agricole du fait de la sécheresse. Les taux d'intérêt ont fluctué entre 30 et 70 % sur la période 2001-2002, alors que les taux d'inflation étaient pratiquement supérieurs à 20 %. C'est dans ce contexte que se situait

l'exécution de la LDC, ce qui a considérablement contribué à la faible demande pour ses ressources. Grâce à la réussite en 2004 de la transition politique et au rétablissement des bonnes relations avec la communauté des bailleurs de fonds, les variables macroéconomiques ont accusé une tendance à la hausse. De son niveau inférieur à 4 % en 2003, la croissance du PIB réel est passée à 4,5 % en 2004, l'inflation de base a chuté à 13,25 % en fin 2004 après avoir enregistré un niveau supérieur à 20 % en fin 2003, alors que le taux de change est demeuré pour une grande part stable tout au long de 2004.

#### 4.2 Résultats d'exploitation de la LDC

La INDEbank a recouru à la portion de 27 % prélevée sur les ressources de la LDC pour financer les quatre sous-projets réalisés dans les domaines de l'agriculture commerciale, de l'agro-industrie, du tourisme et du secteur des services. Tous ces sous-projets ont été bien préparés et mis en œuvre. Le sous-projet de l'agriculture commerciale produit du thé et du café destinés à l'exportation, alors que celui du tourisme porte sur un hôtel quatre étoiles construit dans le centre commercial du pays, Blantyre. En 2004, ces deux sous-projets ont généré pour le pays des recettes en devises dont le montant global se chiffrait à près de 2,5 millions \$ E.U. Le sous-projet agro-industriel porte sur une rizerie à forte intensité de main-d'œuvre, tandis que celui des services s'occupe de transport routier. Globalement, les quatre sous-projets ont contribué à la création/au maintien de plus de 200 emplois permanents. Ils fonctionnaient tous de manière satisfaisante, et étaient à jour dans le remboursement de leurs prêts auprès de la INDEbank lors du passage de la Mission d'élaboration du RAP.

#### 4.3 Performance institutionnelle : INDEbank, Ltée

##### Structure juridique/organisationnelle

4.3.1 La Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK) était à la fois l'Emprunteur et l'Organe d'exécution de la LDC. Elle a été créée en 1972 en tant qu'institution de financement du développement. Conformément aux objectifs de développement du gouvernement du Malawi, elle avait alors pour but de contribuer au progrès économique et social du pays en apportant un appui financier aux investissements, de préférence mais pas exclusivement au sein du secteur privé. Son capital social autorisé était à l'époque de 20 millions MK, dont 27,57 % appartenait à la Société de développement et de commercialisation agricole du Malawi (ADMARC – une agence publique), et 22,23 % à chacune des entités suivantes: la Société de développement du Commonwealth (CDC), la Société de financement du développement des Pays-Bas (FMO), et la Société allemande d'investissement et de développement (DEG). Le reliquat de 5,74 % des fonds propres de la société appartenait à la Banque européenne d'investissement (BEI).

4.3.2 En 2000, la INDEBANK devait connaître une mutation institutionnelle d'envergure dont l'aspect le plus important a été la décision prise par les actionnaires de modifier l'objectif primaire des activités de l'institution en passant du financement du développement aux services bancaires aux entreprises/services bancaires d'investissement. Suite à cette restructuration, l'institution a absorbé, grâce à une fusion, sa filiale à cent pour cent, la INDEFinance Limited, une banque commerciale. Elle devait aussi changer de dénomination en abandonnant son nom initial de Banque d'investissement et de développement du Malawi, Ltée (INDEBANK) pour adopter celui de INDEbank, Ltée. La nouvelle INDEbank, Ltée a été officiellement enregistrée en tant qu'institution financière aux termes de la Loi bancaire de 1989 le 1er avril 2001, et a reçu une licence de banque

commerciale. Dans le même temps, ses actionnaires institutionnels étrangers (CDC, FMO, DEG, et la BEI) ont fait part de leur intention de se retirer de l'institution dans la mesure où ils ne s'intéressaient pas aux services aux entreprises. En juin 2005, au terme d'un long processus de consultations, ces actionnaires extérieurs ont cédé leurs parts à *Messrs TransAfrica Holdings Limited*, une entreprise mauritanienne, et à *Press Trust Limited*, une entreprise malawienne. De ce fait, la structure du capital social comprend actuellement *TransAfrica Holdings Limited* (41,38 %), *Press Trust Limited* (30 %), *ADMARC Investment Holdings* (25,67 %), et *Employees Ownership Scheme* (2,95 %).

4.3.3 L'organe suprême de la INDEbank, Ltée est son Conseil d'administration composé de huit membres représentant les principaux actionnaires proportionnellement au nombre d'actions qu'ils détiennent. Le Conseil d'administration élit en son sein son président et nomme le Directeur général/Président-directeur général de la banque. Son organigramme a subi des modifications profondes par rapport à ce qu'il était au moment de l'Évaluation préliminaire où l'entité était une petite institution dont le personnel ne comportait que 30 agents répartis entre quatre axes fonctionnels majeurs: Exploitation, Finances, Administration, et Affaires juridiques. Lors du passage de la Mission d'élaboration du RAP, cet effectif avait plus que quadruplé en passant à 119 agents répartis entre six axes fonctionnels contre quatre au moment de l'Évaluation préliminaire. Ces six axes fonctionnels sont: l'Exploitation, la Trésorerie, les Finances, la Création des entreprises/Commercialisation, le Secrétariat général/Affaires juridiques, et l'Audit (voir l'organigramme en Annexe 2). Le nouvel organigramme et les effectifs actuels de la INDEbank reflètent sa nouvelle orientation en tant que banque commerciale.

#### Revue financière

4.3.4 Les opérations de la INDEbank, Ltée ont été toujours uniquement basées sur des principes commerciaux, même au moment où elle était purement une institution de financement du développement. Par conséquent, elle a toujours enregistré de bonnes performances financières. Comme le démontre le Tableau 4.1 ci-après, et comme en fait état de manière plus détaillée l'Annexe 3, la rentabilité de l'institution s'est davantage améliorée au cours de ces trois dernières années. Son revenu brut a augmenté de plus de 179 % sur la période 2001-2004, passant de 195 millions à 539 millions MK. Sur la même période, le revenu net a été plus élevé en réalisant une augmentation de 453 %, ce qui l'a fait passer de 17 millions à 94 millions MK. Cependant, compte tenu de la dévaluation du Kwacha malawien, ces augmentations ne sont pas aussi impressionnantes une fois exprimées en dollar américain. Aux taux de change de 62,85 MK pour 1 \$ E.U. et de 103,65 MK pour 1 \$ E.U. respectivement à la fin de 2001 et de 2004, le revenu brut et le revenu net étaient respectivement de 3,1 millions \$ E.U. et de 0,27 million \$ E.U. en 2001, alors qu'ils étaient respectivement de 5,20 millions \$ E.U. et de 0,91 million \$ E.U. en 2004. Ces niveaux de revenu net n'étaient pas aussi bons que ceux qu'affichait la INDEBANK au moment de l'Évaluation préliminaire. Compte tenu du taux de change qui était de 15,4 MK pour 1 \$ E.U. à la fin de 1995, ces chiffres équivalent respectivement à 44,22 millions \$ E.U. et 1,10 million \$ E.U. pour le revenu brut et le revenu net au titre de cette année.

**Tableau 4.1**  
Récapitulatif des états financiers de la INDEbank, Ltée au titre de 1995  
et de la période 2001 – 2004 (en '000 MK)

<b>Récapitulatif des résultats au titre de la période close au:</b>					
<b>(Montants en '000 MK)</b>					
	<u>31/12/04</u>	<u>31/12/03</u>	<u>31/12/02</u>	<u>31/12/01</u>	<u>31/12/95</u>
Revenu en intérêts	327 441	302 250	216 368	70 005	55 494
Frais d'intérêts	145 328	142 903	133 742	70 377	26 962
<b>Revenu net en intérêts</b>	182 113	159 347	82 626	-372	28 532
Autre revenu	211 340	180 152	139 031	125 220	7 075
<b>Bénéf. net d'exploit.</b>	393 453	339 499	221 657	124 848	35 607
Ch.admin. & autres	444 874	304 882	305 621	178 185	12 967
<b>Bénéf.av.impôts</b>	93 907	177 520	49 778	17 040	22 640
Fiscalité	200	18,348	5,705	200	6 036
<b>Bénéf.net/année</b>	<b>93 707</b>	<b>159 172</b>	<b>44 073</b>	<b>16 840</b>	<b>16 604</b>

<b>Récapitulatif des bilans au titre de la période close au:</b>					
	<u>31/12/04</u>	<u>31/12/03</u>	<u>31/12/02</u>	<u>31/12/01</u>	<u>31/12/95</u>
<b>Actifs</b>					
Invest. – Liquidité	1 316 986	1 469 883	626,016	608 158	67 864
Prêts nets	795 270	522 454	348 677	404 557	108 670
Imm. & autres actifs	387 771	170 275	313 819	208 340	4 807
<b>Total actifs</b>	<b>2 500 027</b>	<b>2 162 612</b>	<b>1 288 512</b>	<b>1 221 055</b>	<b>181 341</b>
<b>Passif &amp; Avoir</b>					
Dépôts clients	1 381 750	1 152 837	470 180		567 888
Solde créditeur	252 458	266 992	16 453	183 189	61 808
Dette à long terme	359 731	330 405	265 237	237 679	79 410
Réserves	384 114	290 404	131 232	77 098	22 716
Capital d'apport	121 974	121 974	121 974	121 974	17 407
<b>Total passif+avoir</b>	<b>2 500 027</b>	<b>2 162 612</b>	<b>1 288 512</b>	<b>1 221 055</b>	<b>181 341</b>

4.3.5 Sur le plan de la croissance de son actif, la INDEbank a aussi enregistré une performance satisfaisante au cours de ces dernières années. Le total de son actif a connu une croissance de 105 %, passant de 1,22 milliard MK à 2,50 milliards MK sur la période 2001-2004. Les prêts octroyés représentaient 32 % du total de cet actif à fin 2004, tandis que les espèces et quasi-espèces en constituaient les 52 %. Exprimé en dollar américain, cette croissance de 105 % du total de l'actif le faisait passer de 11,7 millions \$ E.U. au titre de l'Exercice 1995 à 24,12 millions \$ E.U. au titre de l'Exercice 2004. L'évolution importante qu'a connue la structure de l'actif de la INDEbank entre l'Évaluation préliminaire et le RAP réside dans l'augmentation de ses liquidités et la réduction de ses prêts. Par exemple, au 31 décembre 2003, les liquidités représentaient 68 % de l'ensemble de l'actif, alors que les prêts n'en représentaient que les 25 %. La situation s'est timidement améliorée au cours de 2004 lorsque les liquidités ont constitué 52 % du total de l'actif et les prêts seulement 32 %. Au titre de l'Exercice 1995, les liquidités constituaient seulement 37 %

du total de l'actif, essentiellement des bons du Trésor, contre 60 % pour les prêts. Les taux d'intérêt très élevés sur les bons du Trésor au cours de cette période n'étaient pas étrangers à cette augmentation sensible des liquidités où ces instruments figuraient pour une bonne part. Compte tenu de la chute des taux d'intérêt sur les titres d'état du fait de la faiblesse du niveau des emprunts publics, l'on pourrait s'attendre à l'augmentation du pourcentage des prêts dans la structure du bilan de l'institution. Sur le plan de la qualité, les prêts figurent en très bonne place, ne connaissant qu'un ratio de prêts non productifs de 7,4 % et un arriéré global sur prêts de 7,9 millions MK, soit seulement 4 % de l'ensemble des prêts au 31 décembre 2004.

4.3.6 La structure du passif de la INDEbank a aussi connu des changements qui reflètent dans une large mesure le nouveau statut de l'institution en tant que banque commerciale. Depuis 2001, ce sont les dépôts de la clientèle qui servent à financer un pourcentage de plus en plus élevé de l'actif de l'institution. Ces dépôts se chiffraient à fin 2001 à 568 millions MK, ce qui représentait 56 % de l'ensemble du passif, et sont passés à 1,38 milliard MK vers le terme de l'Exercice 2004, soit 69 % de l'ensemble du passif. La INDEbank a aussi tiré profit de l'amélioration de ses performances sur le plan de la rentabilité pour consolider l'avoir des actionnaires. Globalement, la caisse des actionnaires a plus que doublé entre 2001 et 2004, passant de 199 millions MK à 506 millions MK.

#### 4.4 **Conditions/clauses liées au prêt et leur réalisation**

4.4.1 Plusieurs des conditions liées à la LDC portaient sur la création et la gestion du Fonds de développement des micro-entreprises. Un des préalables à l'entrée en vigueur de l'accord y afférent exigeait de la INDEbank l'intégration dans ses registres du compte du MEDF, tandis qu'une autre exigeait d'elle l'engagement à verser annuellement dans ce compte 3 % du montant total décaissé sur le prêt et du reliquat de la LDC. Deux des «Autres conditions» avaient aussi trait au MEDF. L'une portait sur la soumission par la INDEbank au FAD des procédures opérationnelles du fonds, alors que l'autre demandait que soient soumis au FAD les rapports sur la mise en œuvre du fonds. Le reste des «Autres conditions» de la LDC était lié à la préparation et à la soumission par la INDEbank au FAD de sous-projets à financer sur les ressources de la LDC, et à la soumission de rapports sur l'impact de ces sous-projets sur l'économie du Malawi.

4.4.2 La INDEbank a rempli toutes ces conditions, hormis celle qui exigeait que soient soumis des rapports annuels sur les activités du MEDF et, ce, pour cause: ces activités n'ont démarré qu'en 2004 pour les raisons évoquées au paragraphe 3.4.2.

4.4.3 En rétrospective, force est de reconnaître qu'en se focalisant sur les activités et la gestion de la LDC, les conditions qui y étaient liées ne pouvaient porter sur les questions d'ordre général de gestion macroéconomique et de réformes du secteur financier du pays. Par exemple, le Rapport d'évaluation préliminaire avait identifié comme risque majeur pour l'exécution réussie de la LDC l'incapacité éventuelle du GdM à soutenir les programmes de réformes macroéconomiques qu'il avait lancés au début des années 90. Cependant, il était difficile d'essayer de tenir compte de tels problèmes macroéconomiques dans le cadre d'une seule opération de LDC. La moralité est qu'il conviendrait d'aligner autant que possible les LDC sur les opérations PAR, ce qui offrirait davantage de possibilités permettant d'intégrer les questions économiques et macroéconomiques.

## 5. **IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DU PROJET**

5.1.1 Le recours minimal fait aux ressources de la LDC présage de l'impact timoré qu'elle aura sur l'économie. Sur ce plan, la part de contribution des quatre sous-projets financés à l'économie du Malawi n'a été que modérée. Deux ont été mis en œuvre dans le secteur industriel, un au niveau de l'agro-industrie, et le quatrième dans le secteur du tourisme. Ensemble, les quatre projets ont permis la création et/ou le maintien de plus de 200 emplois. Le prêt subsidiaire accordé au secteur touristique, qui a en partie servi à financer la construction d'un hôtel quatre étoiles dans le centre commercial du pays, Blantyre, a aussi permis de générer des recettes en devises pour le pays.

5.1.2 Malgré l'utilisation minimale faite de ses ressources, la LDC a aussi eu quelque impact sur le plan social, particulièrement en matière de réduction de la pauvreté. Cet impact provient en grande partie des activités du MEDF qu'elle a permis de mettre en place. Après les retards enregistrés par l'élaboration des procédures opérationnelles du fonds, ses activités ont pleinement démarré au début de 2004. C'est l'Agence de développement des petites entreprises du Malawi (SEDOM) qui en assure la gestion. Il ressort de l'examen des dossiers de cette agence qu'à fin février 2005, ce sont au total 11 millions MK qui ont été décaissés au niveau du MEDF en faveur de SEDOM. À son tour, ce montant a été rétrocedé par SEDOM à plus de 200 micro-entreprises ayant bénéficié de prêts variant entre 50 000 MK (près de 400 \$ E.U.) et 300 000 MK (environ 2 500 \$ E.U.). Les entreprises bénéficiaires de ces ressources mènent une gamme variée d'activités dont la commercialisation de produits agricoles, l'aviculture, le commerce, la couture, etc. La plupart se trouvent en milieu rural où elles ont permis la création de plus de 250 emplois auxiliaires (vendeuses, jardiniers, gardiens, etc.), contribuant ainsi à l'amélioration du revenu des ménages et à la réduction de la pauvreté.

5.1.3 Dans la mesure où aucun des sous-projets financés n'a d'incidence majeure sur l'environnement, l'on pourrait dire que la LDC n'a eu qu'un impact environnemental minimal.

## 6. **DURABILITÉ DU PROJET**

6.1 Assurer la durabilité des projets que la LDC a permis de financer constituerait une mesure importante qui sera de nature à garantir sa propre durabilité. Il ressort des dossiers du projet que le peu de sous-projets financés sur les ressources de la LDC ont été bien exécutés, et toutes fonctionnent de manière satisfaisante. Toutes étaient à jour dans le remboursement de leurs prêts auprès de la INDEbank au moment de l'élaboration du présent RAP, ce qui atteste de leur bon fonctionnement. Il est aussi important de noter les mutations opérées en matière de gouvernance économique et institutionnelle au Malawi suite au renouvellement gouvernemental intervenu en 2004. Les nouvelles autorités ont renoué avec la communauté des bailleurs de fonds, et celle-ci apporte entièrement son appui au pays. Ce contexte favorable, auquel vient s'ajouter la détermination gouvernementale de réduire le gaspillage en matière de dépenses publiques et de renforcer la discipline budgétaire, a entraîné une forte baisse des taux d'intérêt dans le pays dont l'avenir économique suscite un nouvel optimisme, toutes choses qui augurent de la durabilité des projets d'investissement au Malawi. Tout par conséquent amène à croire que la rentabilité des sous-projets financés dans le cadre de la LDC se maintiendra.

6.2 Cependant, il est regrettable de constater que l'exécution de la LDC n'a pas contribué au renforcement des capacités de la INDEbank en matière de financement du développement au Malawi. Au contraire, l'abandon par l'institution de l'objectif initial de ses activités qui portait sur le financement du développement pour se focaliser sur les services aux entreprises a affaibli ses capacités de financement du développement, ce qui n'a pas manqué de nuire à la durabilité de la LDC.

## 7. **PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR**

### 7.1 **Performance de la Banque**

7.1.1 Globalement, la performance de la Banque est jugée satisfaisante, même si à certains égards celle du projet a connu des insuffisances. Par exemple, au cours de l'Évaluation préliminaire, l'idée que se faisait la Banque quant à l'attachement du GdM aux réformes macroéconomiques et du secteur financier était excessivement optimiste, ce qui a entraîné des insuffisances au niveau de la conception de la LDC. Quoiqu'elle ait à juste titre identifié l'instabilité macroéconomique comme un risque majeur pour la LDC, aucune mesure d'atténuation spécifique n'a été proposée pour faire face à une telle éventualité, la Banque se contentant des déclarations du GdM quant à son attachement aux réformes macroéconomiques engagées. C'était là une confiance mal placée qui a fini par constituer l'une des principales causes de la mauvaise performance de l'exécution de la LDC. Par ailleurs, comme l'explique le paragraphe 3.3.2, le calendrier d'exécution du projet issu de l'Évaluation préliminaire était excessivement optimiste et irréaliste, ce qui, en outre, constituait un défaut de conception de la LDC.

7.1.2 Ayant pris conscience des difficultés auxquelles était confrontée la LDC, la Banque a bien réagi en apportant un appui à son exécution. Elle a effectué de nombreuses missions de supervision, souvent au rythme de deux par an, afin d'assister l'Organe d'exécution dans la mise en oeuvre de la LDC. Ces missions lui ont permis de clarifier et/ou de corriger plusieurs hypothèses de l'Emprunteur relatives à la LDC, par exemple l'acceptabilité des entreprises à participation majoritaire étrangère et le recours aux ressources de la LDC en vue du financement des besoins des entreprises en fonds de roulement permanent. Les missions de supervision ont aussi apporté leur appui à l'Emprunteur pour les questions d'ordre opérationnel telles les achats dans le cadre des LDC octroyées par la Banque, ainsi que la préparation et le traitement des demandes de décaissement en faveur des sous-projets approuvés. Ces missions ont été surtout efficaces et ont largement contribué à rendre possible l'utilisation d'une partie des ressources de la LDC.

### 7.2 **Performance du Garant, de l'Emprunteur et de l'Organe d'exécution**

7.2.1 Le GdM, en tant que garant de la LDC, a contribué au retard qu'a connu son exécution. Par exemple, la signature de l'accord y afférent a enregistré un retard de 12 mois du fait des lenteurs du processus de ratification par le parlement. Cependant, après la signature des Accords portant sur la LDC et la Garantie, il n'y a eu aucune interférence de la part du gouvernement qui n'a pas non plus tenté d'influencer l'exécution de la LDC. Le GdM a par ailleurs appuyé la décision de la INDEbank visant à annuler le solde non décaissé de la LDC lorsqu'il s'est clairement avéré qu'il n'existait plus de sous-projets pouvant recourir à ces ressources.



7.2.2 La performance globale de l’Emprunteur/Organe d’exécution est jugée insatisfaisante. Celui-ci a accusé du retard dans la satisfaction des conditions préalables à l’entrée en vigueur de l’Accord relatif à la LDC, ce qui a entraîné une période de 14 mois entre la signature de l’accord et l’entrée en vigueur du prêt. Par ailleurs, après cette entrée en vigueur le 31 mars 1999, il a fallu 15 autres mois pour qu’intervienne le 23 juin 2000 le premier décaissement. Ces retards s’expliquaient par les difficultés institutionnelles auxquelles était confrontée la INDEbank au cours de la période qui a immédiatement précédé les mutations qu’elle a connues, ce qui ne lui a pas permis de consacrer à l’exécution de la LDC les ressources et les efforts nécessaires. En outre, le renforcement des capacités de l’institution en matière d’identification et de préparation/évaluation efficaces de projets d’investissement aptes à être financés par la LDC lui aurait permis de participer plus efficacement à la concurrence pour le nombre relativement réduit de projets d’investissement qui existaient alors et, ce faisant, de contribuer à une meilleure performance de l’exécution du prêt.

7.2.3 En dépit de ce qui précède, la performance de l’Emprunteur/Organe d’exécution a été jugée satisfaisante à certains égards dans l’exécution de la LDC. Par exemple, lorsque la mise en œuvre matérielle de la LDC a pu finalement commencer en 2000, sa performance s’est considérablement améliorée. Il a veillé à ce que ne soient soumis au financement par la Banque dans le cadre de la LDC que les sous-projets économiquement viables, montés conformément aux Directives de celle-ci en matière de politique du secteur industriel. Après l’approbation de ces sous-projets, la INDEbank préparait des demandes de décaissement conformes aux procédures de la Banque. Par ailleurs, les sous-projets approuvés ont été efficacement mis en œuvre, et les rapports requis ont été soumis à la Banque. Enfin, la INDEbank poursuit la mise en œuvre efficace du MEDF qui, tel qu’il a été annoncé plus haut, a un impact positif sur la réduction de la pauvreté dans le pays.

## 8. **PERFORMANCE ET NOTATION GLOBALES**

L’Annexe 4 fait état d’une évaluation globale de la performance de la LDC. La performance générale de l’exécution du projet est jugée insatisfaisante compte tenu du faible taux d’exécution de la LDC. Nonobstant le retard de 100 % accusé par l’exécution de la LDC (décalage de 4 ½ années), seulement 27 % des ressources du prêt a été décaissé. Compte tenu de ce faible taux de décaissement, il va sans dire que l’impact de la LDC sur le secteur industriel et l’économie du pays a été limité. Les résultats du projet sur le plan de la réalisation de ses objectifs et de sa contribution au renforcement institutionnel ont été aussi insatisfaisants.

## 9. **CONCLUSIONS, LECONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS**

### 9.1 **Conclusions**

9.1.1 La conception de la ligne de crédit accordée à la INDEBANK est intervenue sur toile de fond du programme de réformes économiques lancé par le gouvernement du Malawi vers la fin des années 80 et au début des années 90. La LDC était destinée à appuyer ce programme de réformes, particulièrement les efforts du GdM en matière de mobilisation de ressources et de promotion des initiatives du secteur privé dans le pays. Cependant, dès le départ, l’exécution de la LDC a été confrontée à des difficultés. D’abord, le GdM a été incapable d’obtenir du Parlement malawien la ratification rapide de l’Accord portant sur le prêt, ce qui a entraîné 14 mois de retard pour sa signature. Lorsque cette signature a été finalement obtenue, l’Emprunteur et Organe d’exécution, la

INDEbank, était confronté à des difficultés institutionnelles, ce qui a entraîné de nouveaux retards dans l'entrée en vigueur effective de l'Accord. Lorsque cette entrée en vigueur est finalement intervenue en juin 2000, 3 ½ années s'étaient au total écoulées depuis l'approbation du prêt.

9.1.2 Tard au cours des années 90 et au début des années 2000, l'attachement du GdM à son programme de réformes économiques a commencé à faiblir. Plusieurs revirements ont eu lieu sur le plan politique, et la situation macroéconomique s'est détériorée. Des taux d'intérêt et d'inflation élevés, ainsi que la menace constante d'une dévaluation de la monnaie locale ont marqué une bonne partie de cette période. La situation macroéconomique n'était généralement pas propice à des dépenses d'investissement, ce qui fait qu'il n'a pas été facile pour la INDEbank de susciter la demande en faveur de la LDC. Malheureusement, cette situation a persisté jusqu'à la fin de la période d'exécution de la LDC en juin 2004 et, à cette date, seulement 27 % des ressources du prêt avait été décaissé en faveur de 4 sous-projets contre 10 envisagés par l'Évaluation préliminaire. Le projet a eu quelque impact positif sur le développement grâce aux activités du Fonds de développement des micro-entreprises et aux 200 emplois/maintenus par les sous-projets qu'il a permis de financer. Cependant, le faible taux d'exécution de la LDC signifie que son impact sur le développement a été très limité. De la même manière, l'impact obtenu sur le plan de réduction de la pauvreté grâce aux activités du MEDF a été lui aussi limité du fait de la modicité des ressources générées dans le compte (110 000 \$ E.U. contre 1,6 million envisagé par l'Évaluation préliminaire).

9.1.3 Compte tenu de tout ce qui précède, la LDC n'a pas été à même de réaliser ses objectifs de développement. La performance de son exécution et ses résultats sont jugés insatisfaisants.

## 9.2 **Leçons retenues**

Les leçons ci-après ont été retenues suite à l'exécution de la LDC :

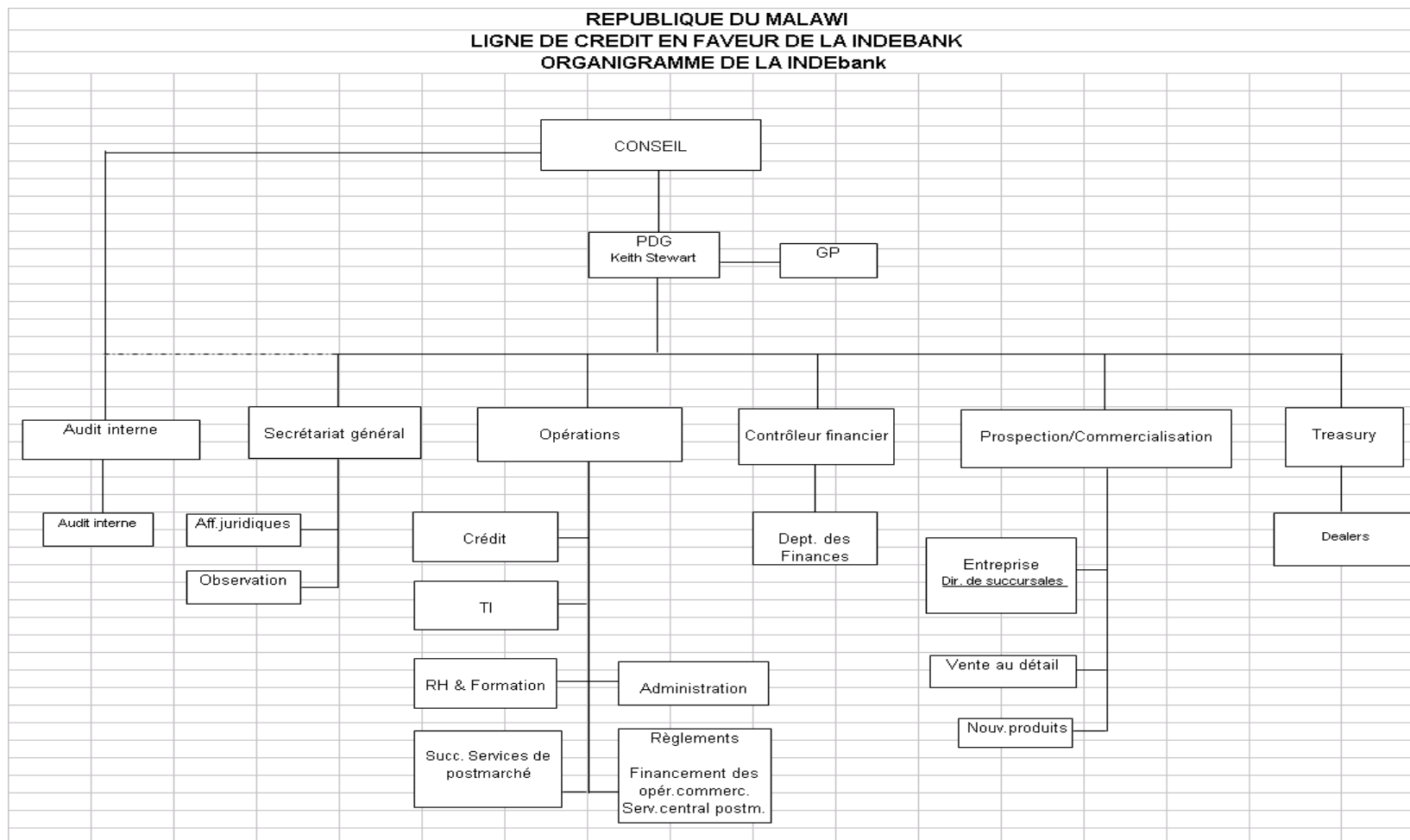
- (i) Le projet a démontré l'importance cruciale de la situation macroéconomique pour la réussite des opérations LDC. Le contexte macroéconomique fortement défavorable du Malawi pendant une bonne partie de la période d'exécution de la LDC a été l'un des facteurs déterminants de sa mauvaise performance.
- (ii) Le projet a démontré à la Banque la nécessité de la mise en place de mécanismes permettant de faire face aux situations où des institutions dont les activités étaient naguère axées sur le financement du développement se tournent vers la poursuite d'intérêts purement commerciaux dès qu'elles obtiennent des ressources à des termes préférentiels. L'application de tels mécanismes pourrait être étendue dans le cadre de la privatisation des anciennes entreprises publiques dont elle assure le financement grâce à des ressources accordées à des termes préférentiels.
- (iii) Le projet a prouvé l'importance de l'intégration d'une assistance technique dans les opérations de LDC au titre du renforcement des capacités et du renforcement institutionnel. Le renforcement par la INDEbank de ses capacités institutionnelles aurait contribué à l'amélioration de la LDC.

- (iv) Le projet a prouvé que dans la mesure du possible, les lignes de crédit devraient être alignées sur des opérations PAR, ce qui offrirait de meilleures possibilités pour la résolution de problèmes macroéconomiques nationaux et d'autres du genre.

### 9.3 **Recommandation**

En dépit de la performance insatisfaisante de l'exécution de la LDC, des possibilités demeurent quant à l'octroi d'un appui de la Banque au secteur privé du Malawi. Quoique la situation macroéconomique se soit améliorée depuis l'avènement du nouveau gouvernement en mai 2004, le niveau de confiance au sein du secteur des entreprises demeure faible, et il en est de même du niveau des dépenses d'investissement. Compte tenu de l'importance de ces dépenses pour la stimulation de la croissance économique et la réduction de la pauvreté, il est recommandé que l'appui à venir de la Banque aux secteurs industriel et financier soit axé sur le soutien aux efforts visant à stabiliser davantage la situation macroéconomique et à améliorer le fonctionnement du secteur financier. Cet appui, qui pourrait être octroyé dans le cadre d'une opération de concours budgétaire, contribuerait au renforcement de la confiance des investisseurs et à la stimulation des dépenses d'investissement, contribuant ainsi à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.





**REPUBLIQUE DU MALAWI****INDEbank LIMITED****BILANS HISTORIQUES de la INDEbank (en '000 MK)****Exercice clos le 31 décembre:**

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
<b>Actifs</b>				
Liquidité et avoirs auprès de la banque des réserves	32493	387772	45273	181383
Créances dues par d'autres banques	904944	463884	301218	229299
Bons du Trésor et de la Banque des réserves	379549	618227	279525	197476
Prêts et avances commerciaux	401401	165009	125411	218517
Prêts au développement et placement en actions	393869	357445	223266	186040
Investissements au niveau des filiales		15649	15649	15946
Autres actifs	257650	40332	117505	105499
Immobilisations (moins amortissement cumulé)	130121	114294	97229	53686
			83436	33209
<b>Total des actifs</b>	<b>2500027</b>	<b>2162612</b>	<b>1288512</b>	<b>1221055</b>
<b>Passif et actif sur fonds propres</b>				
Créances dues aux banques			0	0
Comptes de dépôts	1381750	1152837	470180	567888
<i>Dépôts à vue</i>	<i>337499</i>	<i>475361</i>	<i>69241</i>	<i>50173</i>
<i>Dépôts à terme et à préavis</i>	<i>622317</i>	<i>393447</i>	<i>235739</i>	<i>420083</i>
<i>Dépôts d'épargne</i>	<i>74847</i>	<i>40735</i>	<i>6627</i>	<i>4970</i>
<i>Autres dépôts</i>	<i>347087</i>	<i>243294</i>	<i>158573</i>	<i>92662</i>
Soldes créditeurs et autres provisions	252458	266992	299889	216398
Prêts à long terme	359731	330405	265237	237697
<b>Total du passif</b>	<b>1993939</b>	<b>1750234</b>	<b>1035306</b>	<b>1021983</b>
<b>Fonds propres</b>				
Capital libéré	80000	80000	80000	80000
Prime d'émission	41974	41974	41974	41974
Réserves	290405	146158	57053	0
Consolidation de la réserve en capital	0	0	0	0
Report du profit net précédent	93709	144246	74179	77098
Total capitaux propres	506088	412378	253206	199072
Total passif et actif sur fonds propres	<b>2500027</b>	<b>2162612</b>	<b>1288512</b>	<b>1221055</b>

**RÉPUBLIQUE DU MALAWI**  
**LIGNE DE CRÉDIT EN FAVEUR DE LA INDEbank LIMITED**  
**ÉTATS HISTORIQUES DES RÉSULTATS DE LA INDEbank (en'000 MK)**

				<b>ANNEXE 3</b>
				<b>Page 2/2</b>
<b>REPUBLIQUE DU MALAWI</b>				
<b>INDEbank LIMITED</b>				
<b>COMPTE DE RESULTATS HISTORIQUE DE LA INDEbank (EN '000 MK)</b>				
<b>Période close au 31 décembre:</b>				
	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
<b>Intérêts créditeurs</b>				
Intérêts sur les prêts	122800	43694	44832	26356
Intérêts sur les avances et les investissements	169142	254964	167747	31767
Intérêts sur solde bancaire	35499	3592	3789	11882
<b>Déduction</b>				
Coûts des dépôts et emprunts	145328	142903	133742	70377
Intérêt net	182113	159347	82626	-372
Frais lettres de crédits	1982	3082	1955	494
Profit/(perte) sur la vente des investissements en ac	103471	0	-478	19610
Gains en juste valeur sur les investissements		89003	-710	60879
Profit/(perte) sur les opérations de change	34977	43694	47097	-8683
Dividendes	22645	24846	44824	35294
Autre revenu	48265	19527	46343	17626
Recettes d'exploitation nettes	393453	339499	221657	124848
<b>Déduction</b>				
Frais du personnel	114129	81135	61385	26247
Provisions	3422	-2040	9257	36876
Créances douteuses recouvrées		-62455		
Frais administratifs et Autres dépenses	181995	145339	101237	42831
Perte en valeur juste sur les investissements				1854
Profit avant impôt	93907	177520	49778	17040
<b>Déduction</b>				
Taxes	200	18348	5705	200
Profit net sur l'année	93707	159172	44073	16840

**RÉPUBLIQUE DU MALAWI**  
**LIGNE DE CRÉDIT ACCORDÉE À LA BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE**  
**DÉVELOPPEMENT DU MALAWI (INDEBANK)**  
**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET**

**PERFORMANCE DE L'EXÉCUTION DU PROJET**

Indicateurs de composante	Note (1 à 4)	Remarques
1 Respect du calendrier	1	Au total, 54 mois de retard enregistré dans l'exécution de la LDC, ce qui représente 150 pour cent du délai prévisionnel de mise en oeuvre.
2. Respect du barème des coûts	1	Seulement 27 % des ressources de la LDC décaissé.
3. Respect des clauses	2	Conditions et clauses liées au prêt généralement remplies par l'Emprunteur.
4. Adéquation du Suivi-évaluation et de l'Élaboration des rapports	2	Suivi-évaluation globalement bien exécuté. Par ailleurs, rapports requis soumis, quoique ceux portant sur le MEDF soient parvenus tardivement du fait du retard intervenu dans le démarrage effectif du Fonds.
5. Opérations satisfaisantes	3	Le peu de sous-projets financés sur les ressources de la LDC fonctionnaient de manière satisfaisante lors du passage de la Mission d'élaboration du RAP.
<b><u>Performance globale de l'exécution</u></b>	<b>1,8</b>	Performance globale de l'exécution de la LDC jugée insatisfaisante.

**PERFORMANCE DE LA BANQUE**

<u>Indicateurs de composante</u>	Note (1 à 4)	Remarques
1. À l'Étape de l'Identification	n/a	Aucune identification formelle du projet n'a eu lieu.
2. À l'Étape de la Préparation/Évaluation Préparation/Évaluation préliminaire du projet	2	Matrice du projet élaborée. Quoique le Rapport d'évaluation préliminaire était de bonne qualité, il comportait des omissions importantes. Par exemple, aucune mention de la future stratégie d'alors de la INDEBANK, ce qui aurait pu faire l'objet de comparaison avec la voie finalement empruntée par l'institution. Par ailleurs, l'analyse des risques et hypothèses n'est que partielle, et aucune mesure d'atténuation n'a été proposée pour ceux des risques identifiés.
3. À l'Étape de la Supervision	3	Performance satisfaisante de la Banque en matière de supervision. Au moins une mission de supervision effectuée par an. Adéquation de la composition et de la durée de ces missions.
<b><u>Évaluation globale de la performance de la Banque</u></b>	<b>2,5</b>	Évaluation globale de la Banque jugée satisfaisante.



## RÉSULTATS DU PROJET

No.	Indicateurs d composante	Note (1 à 4)	Remarques
1	<b><u>Pertinence et réalisation des objectifs</u></b>	<b>1,7</b>	Le projet n'a pas réalisé la plupart de ses objectifs majeurs, et n'a pas eu de résultats importants sur le plan du développement. Il connaît d'importantes lacunes.
i)	Politique macroéconomique	2	Le projet n'a aucun impact sur les politiques macroéconomiques.
ii)	Politique sectorielle	2	Le projet n'a aucun impact notable sur les politiques du secteur industriel ou financier du Malawi.
iii)	Matérielle	3	L'exécution matérielle du peu de sous-projets financés sur les ressources de la LDC a été menée à bonne fin.
iv)	Financière	1	Performance insatisfaisante du projet sur le plan de l'octroi de ressources, n'ayant réalisé qu'un taux de décaissement de 27 %.
v)	Réduction de la pauvreté, Social & Genre	1	Impact très limité du projet sur la réduction de la pauvreté du fait de son faible taux de décaissement.
vi)	Environnement	2	Aucun problème environnemental majeur rapporté relativement aux sous-projets financés sur les ressources de la LDC.
vii)	Développement du secteur privé	1	Impact limité du projet sur le développement du secteur privé à cause du nombre réduit d'opérations financées.
2	<b><u>Renforcement institutionnel (RI)</u></b>	<b>1.5</b>	Aucune contribution majeure du projet au renforcement institutionnel de l'Emprunteur.
i)	Cadre institutionnel, y compris la restructuration	2	Aucune contribution majeure du projet à la restructuration institutionnelle de l'Emprunteur.
ii)	Système intégré de gestion, y compris des Systèmes d'audit	1	Aucun impact majeur du projet sur les systèmes informatiques financiers et de gestion de l'Emprunteur.
3.	<b><u>Durabilité</u></b>	<b>2,0</b>	Forte probabilité de la durabilité des quelques sous-projets financés. Cependant, la poursuite de l'engagement de la INDEbank quant au financement du développement ne saurait être garantie.
i)	Poursuite de l'engagement de l'Emprunteur	1	Compte tenu de la conversion de la INDEbank de son statut de banque de développement à celui de banque de services aux entreprises, son engagement quant au financement du développement ne saurait être garanti.
ii)	Cadre institutionnel	1	Le cadre institutionnel actuel de la INDEbank n'apporte pas d'appui particulier au financement du développement.
iii)	Viabilité technique et dotation en personnel	3	Les sous-projets financés sur les ressources de la LDC sont techniquement viables et suffisamment dotés de personnel.
iv)	Viabilité financière, y compris mécanismes de recouvrement des coûts	3	Les sous-projets financés ont fait preuve de bonne viabilité financière et de bonne performance sur le plan du remboursement des prêts qui leur ont été consentis.
v)	Facilitation de l'E & M (accès à des fonds renouvelables, devises étrangères, etc.)	2	Les sous-projets financés ont fait preuve de viabilité économique, et seront en mesure de subvenir à leurs besoins financiers en matière d'E & M.
	Évaluation globale des résultats	1,9	L'évaluation globale des résultats du projet est jugée insatisfaisante.

## RECOMMANDATIONS ET MESURES DE SUIVI

CONSTATS ET CONCLUSIONS MAJEURS	LEÇONS RETENUES /RECOMMANDATIONS	MESURES DE SUIVI	RESPONSABILITÉ
<p><b>1. Formulation et bien-fondé du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet a été conçu dans un contexte de réformes macroéconomiques et du secteur financier lancées par le gouvernement du Malawi au cours des dernières années 80 et au début des années 90. Il était destiné à appuyer les efforts de mobilisation de ressources déployés par le gouvernement et, ce faisant, à soutenir ses programmes de réformes.</li> </ul>	<p>Quoique le contexte de la formulation du projet était approprié et que sa mise en place était justifiée, des mesures de sauvegarde n'y ont pas été intégrées en vue d'assurer la durabilité des programmes de réformes.</p>	<p>La Banque devrait poursuivre son appui aux programmes de réformes économiques et financières du Malawi.</p>	<p>BAD</p>
<p><b>2. Exécution du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La performance de l'exécution du projet a été insatisfaisante et, ce, à cause (i) des difficultés d'ordre institutionnel et des incertitudes qu'a traversées la INDEbank au début du projet, et (ii) des conditions macroéconomiques défavorables du pays et du revirement du gouvernement qui a fait machine arrière par rapport aux réformes engagées. Une analyse plus rigoureuse au cours de la formulation et de l'évaluation préliminaire du projet aurait permis d'envisager ces situations et de proposer des mesures d'atténuation.</li> </ul>	<p>La leçon importante à tirer par rapport à cette situation est que la Banque devrait faire preuve de plus de circonspection et ne pas prendre pour argent comptant les engagements des gouvernements quant à leur attachement aux réformes économiques et financières qu'ils ont engagées. Autant que possible, des mesures adéquates devraient être intégrées dans les projets en vue de s'assurer que les gouvernements tiennent jusqu'au bout leurs promesses en matière de réformes.</p>	<p>En dépit de la performance insatisfaisante du projet, la Banque devrait continuer à exhorter le GdM à améliorer le fonctionnement des secteurs industriel et financier du pays.</p>	<p>BAD/GdM</p>
<p><b>3. Respect des Conditions et clauses liées au prêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions remplies.</li> </ul>			
<p><b>4. Évaluation de la performance et Résultats du projet</b></p> <p>Performance insatisfaisante du projet. Seul un pourcentage de 27 % des ressources disponibles a été utilisé, et les objectifs économiques et de développement n'ont été que peu réalisés.</p>			
<p><b>5. Durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le peu de sous-projets financés sont tous opérationnels et font preuve d'une bonne performance en matière de remboursement des prêts qui leur ont été consentis. Au fil du temps, les avantages du projet ont de fortes chances d'être assurés de durabilité. Cependant, la poursuite de l'engagement de la INDEbank quant au financement du développement n'est pas assurée compte tenu de sa conversion en banque de services aux entreprises.</li> </ul>	<p>Vu l'évolution rapide des systèmes financiers africains sous l'impulsion des réformes économiques et financières, la Banque ne devrait plus présumer que les banques qui étaient naguère des institutions de financement du développement se maintiendront dans cette optique.</p>	<p>La Banque devrait envisager des mesures visant à s'assurer que les banques de développement ayant bénéficié de ses ressources à des termes préférentiels maintiennent leur appui au financement du développement.</p>	<p>BAD</p>

**REPUBLIQUE DU MALAWI**

**Ligne de crédit accordée à la Banque d'investissement et de développement du Malawi  
(INDEBANK)**

**Rapport d'achèvement de projet**

**Liste des documents consultés**

- 1) Rapport d'évaluation préliminaire – Ligne de crédit accordée à la INDEBANK (ADF/BD/WP/96/125), novembre 1996
- 2) Accord portant sur une Ligne de crédit passé entre la Banque d'investissement et de développement du Malawi (INDEBANK) et le Fonds africain de développement
- 3) Rapport d'achèvement de projet de l'Emprunteur, septembre 2004
- 4) Rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet
- 5) Rapports d'audit annuels du projet
- 6) États financiers annuels de la INDEbank (2000 - 2004)
- 7) Rapports économiques trimestriels, Banque de réserve du Malawi (divers thèmes)
- 8) Rapports annuels de la Banque de réserve du Malawi (2000 – 2004)
- 9) Archives des données financières et des correspondances conservées par la Banque (Données sur les décaissements, Rapports de mission, Mémos internes, correspondances échangées avec l'Emprunteur et Organe d'exécution, etc.).