

# FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



## ZIMBABWE

### RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DE TRANSPARENCE ET DE RESPONSABILITE (SITA)

### RAPPORT D'EVALUATION

## TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations	iii	
Résumé du projet	v	
Cadre logique axé sur les résultats	vii	
Calendrier du projet	ix	
<b>I</b>	<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION</b>	<b>1</b>
1.1	Liens entre le projet, les objectifs et la stratégie du pays	1
1.2	Justification de l'intervention de la Banque	2
1.3	Coordination de l'aide	5
<b>II</b>	<b>DESCRIPTION DU PROJET</b>	<b>6</b>
2.1	Composantes du projet	6
2.2	Solution technique retenue et autres solutions de rechange envisagées	7
2.3	Nature du projet	8
2.4	Coût et dispositions relatives au financement du projet	9
2.5	Zone et population cibles du projet	10
2.6	Processus participatif durant l'identification, la conception et l'exécution du projet	11
2.7	Expérience du Groupe de la Banque et enseignements pris en compte dans la conception du projet	11
2.8	Principaux indicateurs de performance	13
<b>III</b>	<b>FAISABILITÉ DU PROJET</b>	<b>14</b>
3.1	Performance économique et financière	14
3.2	Effets environnementaux et sociaux	14
<b>IV</b>	<b>MISE EN ŒUVRE</b>	<b>15</b>
4.1	Dispositions relatives à la mise en œuvre	15
4.2	Gestion financière, décaissement et audit	15
4.3	Modalités de passation des marchés	16
4.4	Suivi et évaluation	16
4.5	Gouvernance	17
4.6	Durabilité	17
4.7	Gestion des risques	17
4.8	Création du savoir	18
<b>V</b>	<b>INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>19</b>
5.1	Instrument juridique	19
5.2	Conditions de l'intervention de la Banque	19
5.3	Engagements	19
5.4	Conformité aux politiques de la Banque	20
<b>VI</b>	<b>RECOMMANDATION</b>	<b>20</b>

## **Annexes**

Annexe I. Quelques indicateurs macro-économiques du Zimbabwe	I
Annexe II. Progrès en matière de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement	II
Annexe III. Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays	III
Annexe IV. Principaux projets connexes financés par d'autres partenaires au développement	IV
Annexe V. Travaux d'analyse et de base	VI
Annexe VI. Rapport d'évaluation de la fragilité du projet	VII
Annexe VII. Carte du Zimbabwe	IX

## **TABLEAUX**

Tableau 1	Calendrier du projet	ix
Tableau 2	Composantes du projet	6
Tableau 3	Solutions de rechange au projet envisagées et raisons de leur rejet	8
Tableau 4(a)	Coûts estimatifs du projet par composante et sous-composante	9
Tableau 4(b)	Sources de financement	9
Tableau 4(c)	Coût du projet par catégorie de dépenses	10
Tableau 4(d)	Calendrier des dépenses par an	10
Tableau 5	Enseignements tirés des rapports sur les opérations antérieures et d'autres rapports d'analyse	12
Tableau 6	Calendrier d'exécution	16
Tableau 7	Risques et mesures d'atténuation	18

## **Encadrés**

Encadré 1.	Priorités nationales en matière de développement	1
Encadré 2.	Appui en cours de la Banque à la gouvernance et à la responsabilité au Zimbabwe	3
Encadré 3.	Renforcement du rôle du parlement dans la transparence et la responsabilité du secteur public	4
Encadré 4.	Conditions préalables au premier décaissement	19

## **Équivalences monétaires**

*Taux en vigueur au 7 mai 2015*

1 UC = 1,40 dollar

## **Exercice budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier – 31 décembre

## **Poids et mesures**

1 tonne métrique	=	2204 livres (lb)
1 kilogramme (kg)	=	2,200 lb
1 mètre (m)	=	3,28 pieds (pi.)
1 millimètre (mm)	=	0,03937 pouce (po.)
1 kilomètre (km)	=	0,62 mile

## Sigles et abréviations

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique	SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
BAD	(Groupe de la) Banque africaine de développement	SAPST	Fondation pour l'appui parlementaire en Afrique australe
CBPFEM	Renforcement des capacités de gestion économique et des finances publiques	SITA	Renforcement des institutions de transparence et de responsabilité
CCP	Cellule de coordination de projet	SMP	Programme suivi par le FMI
FAD	Fonds africain de développement	TIZ	Transparency International — branche du Zimbabwe
FMI	Fonds monétaire international	USAID	Agence de développement international des États-Unis
GFP	Gestion des finances publiques	WLA	Association des femmes juristes
GISP	Projet de consolidation de la gouvernance et des institutions	ZELA	Association zimbabwéenne du droit environnemental
IFMIS	Système d'information intégré relatif à la gestion financière	ZEPARU	Unité de recherche et d'analyse de la politique économique du Zimbabwe
MDTF	Fonds fiduciaire multidonateurs	Zim-Asset	Programme de transformation socio-économique durable du Zimbabwe
OPEV	Département de l'évaluation des opérations (de la BAD)	Zim-Fund	Fonds fiduciaire multidonateurs du Zimbabwe
OSC civile	Organisation de la société	ZWFO	Bureau extérieur (de la Banque) au Zimbabwe
PEFA	Examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière	ZWRC	Centre des ressources féminines du Zimbabwe
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement		

## Informations sur le don

### Informations sur le client

---

**BÉNÉFICIAIRE :** République du Zimbabwe

**ORGANE D'EXÉCUTION :** Parlement du Zimbabwe

### Plan de financement

---

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD <sup>1</sup>	2,0 millions	Don
Gouvernement du Zimbabwe	0,3 million	Contribution en nature
<b>COÛT TOTAL</b>	2,3 millions	Don

### Calendrier — Étapes principales (provisoires)

---

Approbation de la note conceptuelle	Avril 2015
Évaluation	Avril 2015
Approbation du projet	Juin 2015
Entrée en vigueur	Août 2015
Revue à mi-parcours	Juin 2017
Achèvement	Décembre 2018
Date de clôture	Mars 2019

---

<sup>1</sup> Le Conseil d'administration a approuvé le 3 décembre 2014 l'utilisation de 50 % de l'allocation basée sur la performance pour renforcer les capacités, avant la régularisation de la dette (réf. : ADB/BD/WP/2014/187 et ADF/BD/WP/2014/113)

## Résumé du projet

Section	Sujets couverts
Vue d'ensemble du projet	<p><u>Titre du projet</u> : Renforcement des institutions de transparence et de responsabilité (SITA)</p> <p><u>Portée géographique</u> : ensemble du pays</p> <p><u>Calendrier de mise en œuvre</u> : 2015-2018</p> <p><u>Coût total du projet</u> : 2,2 millions d'UC</p> <p><u>Résultats et produits attendus</u> : les résultats attendus sont une supervision et responsabilité publiques accrues eu égard aux finances publiques, et la mise en œuvre d'une politique tenant compte des questions de genre. Cet objectif sera atteint grâce aux résultats ci-après obtenus au niveau des produits : a) l'accroissement du rôle du parlement dans l'établissement des lois, la supervision et la responsabilité ; b) le renforcement des capacités du groupe parlementaire des femmes députés ; c) le renforcement des capacités du bureau de l'auditeur général ; et d) la consolidation du partenariat entre le parlement et la société civile.</p> <p><u>Bénéficiaires directs du projet</u> : le projet renforcera les capacités des institutions de transparence et de responsabilité (parlement du Zimbabwe et bureau de l'auditeur général), et appuiera les organisations de la société civile (OSC) actives dans le domaine de la gouvernance économique et financière, les droits des femmes et les initiatives de renforcement des capacités du parlement. Les bénéficiaires indirects sont la population générale du Zimbabwe et le secteur privé, qui tireront parti a) d'une transparence et d'une responsabilité accrues de la prestation des services du secteur public et b) d'une meilleure participation de la société civile au processus parlementaire.</p>
Évaluation des besoins	<p>Les dix années de récession économique importante (1999-2008) ont fortement compromis la prestation des services de base, l'entretien des infrastructures, la création d'un climat d'investissement favorable au secteur privé, la gouvernance et la responsabilité. Elles ont aussi eu une incidence négative sur les capacités des institutions publiques de supervision et de responsabilité comme le parlement, le bureau de l'auditeur général et les OSC. La nouvelle constitution du Zimbabwe (2013) a élargi la mission de base du parlement, en prévoyant des clauses qui renforcent ses fonctions de législation, de représentation et de supervision. Dans son préambule, la constitution reconnaît le besoin d'établir fermement une gouvernance démocratique, transparente et responsable ainsi que l'État de droit. Une majorité importante des députés sont nouveaux, d'où la nécessité de mettre en œuvre des programmes solides de renforcement des capacités, en vue de veiller à asseoir les décisions du parlement sur les connaissances et les compétences. Une étude de référence effectuée durant le septième parlement a révélé, chez les députés, des déficits considérables de connaissances et de compétences auxquels il convient de remédier. L'évaluation, par la Banque, de la fragilité du Zimbabwe a identifié, comme facteurs clés de cette situation, le manque d'institutions efficaces et la faiblesse des capacités étatiques. Le projet fournira par conséquent un appui ciblé à certaines commissions spécialisées, tandis que le programme géré par le PNUD soutiendra les autres commissions parlementaires. Le concours apporté sous forme de renforcement des capacités au titre du projet comprendra l'appui : à la création d'un bureau parlementaire du budget ; à la Commission des lois du parlement ; aux Commissions spécialisées sur les finances et le développement économique ; à la Commission des comptes publics ; à la Commission des mines et de l'énergie ; et au groupe parlementaire des femmes députés. Ces commissions sont essentielles à l'amélioration de la gouvernance économique et financière, à la promotion de l'égalité hommes-femmes et à la création d'un environnement propice aux affaires. Grâce à une intervention bien ciblée de renforcement des capacités, ce projet contribuera considérablement à lever les contraintes de capacités institutionnelles et humaines qui entravent une exécution efficace de la mission élargie du parlement.</p>
Valeur ajoutée de la Banque	<p>Le projet s'appuie sur les programmes antérieurs et actuels de renforcement des capacités appuyés par la Banque, et vient compléter les interventions d'autres partenaires au développement au Zimbabwe. La valeur qu'ajoute la Banque en appuyant le présent projet découle d'un certain nombre de facteurs, dont : 1) l'expérience antérieure de la Banque dans le pays (par exemple la gamme des interventions au titre du FAD-12, du troisième pilier de la Facilité en faveur des États fragiles, et du Zim-Fund) et d'autres opérations dans les pays membres régionaux, qui ont permis de dégager des enseignements pris en compte dans la conception du projet ; 2) la présence du bureau national, qui a ouvert la voie à l'établissement d'un dialogue franc avec le gouvernement, et à la formation d'un partenariat avec d'autres partenaires au développement ; elle a aussi permis de bien comprendre le contexte politique et les questions techniques, ce qui a enrichi la conception opérationnelle ; 3) l'expérience acquise par la Banque en contribuant à la création d'institutions efficaces et résilientes de supervision et de responsabilité ; et 4) l'appui dont jouit la Banque, de la part des autorités, en tant qu'institution africaine chargée de jouer le rôle de premier plan dans la reprise des interventions de la communauté internationale au Zimbabwe. Le projet contribuera par ailleurs à résoudre le problème des facteurs de fragilité dans le secteur de la gouvernance, en consolidant les institutions de supervision et en renforçant les capacités dans le domaine de la responsabilité et de la gestion de la</p>

	<p>dette. Il raffermira aussi la confiance entre les institutions publiques (comme le parlement du Zimbabwe) et les OSC, résolvant de ce fait les problèmes liés au dialogue social.</p>
<p>Gestion du savoir</p>	<p>Le projet contribuera à la création du savoir, grâce au transfert de compétences et de connaissances des consultants, des fournisseurs de formation et de la recherche, complété par des visites d'échange d'expériences et la conclusion d'accords de partenariat avec des institutions analogues de la région. La Banque recueillera les connaissances et les expériences, et les diffusera dans le cadre du partage des résultats des missions de supervision, des rapports d'activité et du rapport d'achèvement de projet. Les enseignements et l'expérience acquis seront mis à disposition pour guider les opérations futures. La Banque recueillera et diffusera les connaissances dans le cadre du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, et du rapport d'achèvement de projet.</p>



## VII. Cadre logique axé sur les résultats

Pays et titre du projet : Zimbabwe : Renforcement des institutions de transparence et de responsabilité							
Objectif du projet : améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public, et promouvoir l'égalité hommes-femmes							
CHAÎNE DE RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION	
		Indicateur (y compris l'indicateur sectoriel de base)	Référence	Cible			
IMPACT	Redressement économique durable, grâce à l'amélioration de la gouvernance du secteur public et de la parité hommes-femmes	a. Croissance du PIB b. Indice Mo Ibrahim (responsabilité) c. Indice d'égalité hommes-femmes	<u>2014</u> a) 3 % b) 38,9 c) 0,516	<u>2019</u> a) Pourcentage moyen (annuel) b) 45 c) 00,605	Rapport du FMI Indice Mo Ibrahim Rapport mondial sur le développement humain	<b>Risque 1</b> : instabilité macro-économique. <b>Atténuation</b> : renforcement du dialogue avec les institutions financières internationales. Fourniture d'appui pour soutenir la mise en œuvre des réformes, notamment le programme suivi par le FMI	
	Résultat 1 : accroissement de la supervision publique et de la responsabilité dans la gestion des finances publiques, et mise en œuvre d'une politique sensible au genre	a. Examen par le parlement du budget annuel et des rapports d'audit  b. Politique du parlement en matière de genre	<u>2012</u> PI-26 C+ PI-27 C+ PI-28 D+  Aucune politique	<u>Cible d'ici à 2018</u> PI-26 = B+ PI-27 = B+ PI-28 = B  Élaboration et lancement de l'administration de la politique du parlement en matière de genre d'ici à 2018	Rapport du PEFA  Rapport du parlement		
Composante 1 : renforcement des capacités et de l'efficacité du parlement							
PRODUITS	Produit 1.1 Renforcement du rôle du parlement dans l'établissement des lois, la supervision et la responsabilité	a) Création du bureau du budget b) Formation des députés c) Alignement des lois sur la nouvelle constitution d) Évaluation du renforcement des capacités et manuel de formation	a) S.O. b) 10 en 2014 c) 2200 lois doivent être alignées d) Enquête de référence de 2012	a) Création du bureau du budget d'ici à 2016 b) Formation de 150 députés, dont toutes les femmes députés (34 %) d'ici à 2017 c) Alignement de 10 lois d'ici à 2017 d) Mise à jour de l'enquête de référence et élaboration du manuel de formation à l'intention des députés d'ici à 2017	Rapport d'activité Rapport de supervision  Rapport du parlement	<b>Risque 2</b> : contraintes de capacités de mise en œuvre. <b>Atténuation</b> : mise en place de la CCP pour gérer et coordonner l'exécution du projet. Renforcement accru des capacités dans le cadre du projet. Appui à la mise en œuvre des missions de supervision de la Banque  <b>Risque 3</b> : risque fiduciaire. <b>Atténuation</b> : l'appui du projet améliorera l'environnement fiduciaire. Renforcer les capacités de la CCP et les compléter en recourant à un tiers (ACBF) pour administrer le compte spécial. Assurer la conformité aux règles de la Banque régissant l'acquisition des biens et services, les rapports d'audit annuels et la formation.  <b>Risque 4</b> : dialogue et espace social limités. <b>Atténuation</b> : signature d'un protocole d'entente qui expliquera clairement le rôle de toutes les parties concernées. Les ressources destinées à appuyer l'engagement des OSC devront être « cantonnées ».  <b>Risque 5</b> : chevauchement des financements. <b>Atténuation</b> La collaboration entre la Banque et le groupe de travail des donateurs et la modalité conjointe de mise en	
	Produit 1.2 Renforcement des capacités du groupe parlementaire des femmes députés	a) Révision des lois ayant un plus grand impact sur les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes b) Formation des membres du groupe parlementaire des femmes députés c) Protocole d'accord de partenariat avec les OSC	a) 10 lois doivent être modifiées b) Formation de 10 députés en 2014 c) Aucun	a) Revue de 10 lois (2017) b) Formation de 38 membres du groupe parlementaire des femmes députés (2017) c) Signature de 2 protocoles d'accord avec 2 OSC d'ici à 2017			
	Produit 1.3 Renforcement de la responsabilité par rapport à la demande	a) Protocoles d'accord de partenariat entre le parlement et les OSC b) Nombre de séances conjointes de formation du parlement organisées et d'études publiées	a) 1 (2014) b) Aucune	a) Signature de 5 protocoles d'accord (2017) b) Publication de 3 rapports (2015)			
	Composante 2 : renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général						
	Produit 2.1 Renforcement des capacités du bureau de l'auditeur général	a) Formation d'auditeurs b) Nombre de rapports d'audit d'optimisation des ressources publiés c) Élaboration et adoption de la politique des ressources humaines	a) 25 auditeurs en 2014 b) 2 c) Aucune	a) Formation de 100 auditeurs, dont 30 % sont des femmes b) Élaboration et publication de 5 rapports d'audit d'optimisation des ressources c) Adoption de la politique des ressources humaines d'ici à 2017	Rapports d'activité Rapport de supervision		
Composante 3 : appui à la gestion de projet							

	Produit 3.1 : amélioration de la mise en œuvre et de la coordination des projets	Rapport d'audit, rapport d'activité trimestriel et rapport d'évaluation d'impact	S.O.	a) Rapport d'audit annuel b) Rapport d'évaluation d'impact/de résultat d'ici à 2017	Rapports d'activité	œuvre garantiront la synergie et permettront d'éviter le chevauchement des financements.
ACTIVITÉS PRINCIPALES	<b>COMPOSANTES</b>					<b>RESSOURCES</b>
	Composante 1 : parlement Formation et assistance technique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition et fourniture d'équipements informatiques et de mobilier de bureau</li> <li>- Élaboration d'un protocole d'accord pour renforcer le partenariat entre le parlement et les OSC</li> <li>- Atelier de formation et séminaires de consultation</li> <li>- Assistance technique et commande de travaux de recherche</li> </ul> Composante 2 : auditeur général <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes de formation du personnel et de perfectionnement professionnel</li> <li>- Acquisition et fourniture de matériel et gestion des systèmes d'information</li> <li>- Assistance technique</li> </ul> Composante 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi et évaluation, formation du personnel, audit et évaluation d'impact</li> </ul>					Don FAD : 2 millions d'UC Apport du gouvernement : 0,3 million d'UC  Composante 1 : 1,05 million d'UC Composante 2 : 0,62 million d'UC Composante 3 : 0,63 million d'UC

**Tableau 1. Calendrier du projet/Calendrier d'exécution**  
**Zimbabwe : Renforcement des institutions de transparence et de responsabilité**

Activités/Années	2015	2016				2017				2018			Entité responsable
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	
<b>Traitement et gestion du projet</b>													
Approbation du don													BAD
Signature du protocole d'accord du don													BAD et Gouvernement
Entrée en vigueur et lancement du projet													BAD et Gouvernement
Supervision et suivi													BAD
Revue à mi-parcours													BAD
Rapport d'achèvement de projet													BAD et Gouvernement
<b>Composante 1 : amélioration de la transparence dans les finances publiques</b>													
A. Acquisition des biens													Gouvernement
B. Formation													Gouvernement
C. Assistance technique													Gouvernement
<b>Composante 2 : accroissement de la transparence et de l'efficacité de la gestion économique et sectorielle</b>													Gouvernement
A. Acquisition des biens													Gouvernement
B. Formation													Gouvernement
C. Assistance technique													Gouvernement
<b>Composante 3 : appui à la gestion de projet</b>													Gouvernement

# **RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BAD AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE DON EN FAVEUR DU ZIMBABWE POUR FINANCER LE PROJET DE RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DE TRANSPARENCE ET DE RESPONSABILITÉ**

La Direction soumet le rapport et la recommandation ci-après concernant une proposition de don FAD de 2 millions d'UC en faveur de la République du Zimbabwe pour financer le projet de renforcement des institutions de transparence et de responsabilité (SITA).

## **I. OBJECTIF STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION**

### **1.1 Liens entre le projet, les objectifs et la stratégie du pays**

**1.1.1 L'opération proposée est alignée sur le plan de développement du pays, à savoir le Programme d'action du Zimbabwe pour la transformation socio-économique (Zim-Asset, 2013-2018),** qui décrit les priorités en matière de croissance économique inclusive et durable. L'objectif primordial du plan est de réduire la pauvreté, de créer des emplois, de maintenir la stabilité macroéconomique et de redresser l'économie. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement a défini des domaines prioritaires clés (encadré 1) qui sont classés en quatre groupes : sécurité alimentaire et nutrition ; services sociaux et réduction de la pauvreté ; infrastructures ; et ajout de valeur et valorisation. Afin de renforcer ces groupes, des sous-groupes ont été créés pour la réforme budgétaire, ainsi que les réformes de l'administration publique et de la gouvernance. Les principaux domaines de résultats de ces sous-groupes sont,

entre autres, l'amélioration de la transparence et de la responsabilité dans le secteur public ; le renforcement du rôle de supervision du parlement ; et l'amélioration de l'efficacité et de la responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques à tous les niveaux. L'opération proposée relève des domaines de résultats clés relatifs au renforcement du rôle du parlement en vue de promouvoir la gouvernance et la responsabilité (annexe technique A).

#### **Encadré 1. Priorités en matière de développement national :**

- aménagement des infrastructures ;
- développement humain et réduction de la pauvreté ;
- création d'emplois ;
- promotion de l'entrepreneuriat et de l'investissement ;
- maintien de la stabilité macroéconomique ;
- bonne gouvernance et lutte contre la corruption ;
- gestion prudente/transparents des ressources naturelles ;
- technologies de l'information et de la communication, science et technologie ; et
- intégration systématique des questions de genre.

Source : MTP. 2011-2015

**1.1.2 Le projet cadre étroitement avec les objectifs et les priorités de la Fiche-pays (2014-2016) du Zimbabwe.** La Fiche-pays souligne la nécessité d'accroître et de consolider l'appui de la Banque au renforcement de la gouvernance et des capacités institutionnelles, avec un accent sur la supervision publique et la gestion des ressources naturelles. Le projet est également en harmonie avec la Stratégie à long terme 2013-2022 (gouvernance et responsabilité), la Stratégie en matière de genre 2014-2018 (intégration systématique de la parité hommes-femmes), et le Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance 2014-2018 (gestion économique et du secteur public, et questions transversales) de la Banque, ainsi que les priorités opérationnelles du FAD-13 visant à promouvoir une plus grande transparence et responsabilité, grâce au renforcement du rôle de supervision du parlement et de la gouvernance axée sur la demande. Le projet est aussi en harmonie avec la Stratégie du Groupe de la Banque pour « Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique ». Un centre d'intérêt clé de la stratégie est le renforcement des capacités étatiques, la mise en place d'institutions efficaces et la promotion de l'inclusivité afin de créer des sociétés résilientes. Le projet appuiera par ailleurs les efforts gouvernementaux en faveur de la croissance inclusive, en renforçant le rôle du groupe parlementaire des femmes députés pour promouvoir les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes.

**1.1.3 Le projet cadre par ailleurs avec le plan stratégique institutionnel du Zimbabwe pour le parlement (2014-2018) et le plan de travail du bureau de l'auditeur général (2015-2019).** Le plan stratégique fournit un cadre pour l'octroi d'aide au renforcement des capacités par les partenaires au développement, dont la Banque. Les principaux objectifs et priorités du plan stratégique sont notamment : a) l'alignement des lois sur la nouvelle constitution ; b) la création d'un bureau du budget ; c) la fourniture d'un appui sous forme de renforcement des capacités aux commissions parlementaires spécialisées ; et d) le renforcement du partenariat entre le parlement, le bureau d'audit et les organisations de la société civile (OSC). La Commission parlementaire des comptes publics mise beaucoup sur la soumission en temps utile des rapports de l'auditeur général. Il importe donc de renforcer la capacité institutionnelle du bureau de l'auditeur général à remplir efficacement ses fonctions en s'appuyant sur des technologies d'audit modernes. La capacité des OSC est faible, l'état actuel de la collaboration et du dialogue entre l'État et les OSC mérite d'être amélioré, et quelques-unes de ces OSC adoptent une approche conflictuelle. Le projet proposé remédiera directement aux insuffisances et aux déficits de capacités au parlement et au bureau de l'auditeur général, et facilitera le partenariat avec les OSC intervenant dans le domaine de la gouvernance économique.

## **1.2 Justification de l'intervention de la Banque**

**1.2.1 Ces dernières années, le Zimbabwe a connu un certain nombre de développements politiques, dont la signature d'un accord politique global tripartite, la formation d'un gouvernement d'unité nationale (2009-2013)** et un processus d'établissement de la constitution piloté par le parlement et appuyé par les partenaires au développement. Un référendum constitutionnel a eu lieu en mars 2013 et la nouvelle constitution, approuvée par 94,5 % des électeurs, est entrée en vigueur le 22 mai 2013 et a abouti à la tenue d'élections harmonisées le 31 juillet 2013. La période post-électorale s'est caractérisée par une collaboration plus étroite entre les partenaires au développement et les institutions étatiques, comme le parlement. Cette collaboration plus étroite devrait renforcer davantage l'aide solide des partenaires au développement au programme d'appui parlementaire.

**1.2.2 Si le Zimbabwe était en bonne voie pour atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire dans les années 80 et une grande partie des années 90, il a depuis souffert d'une situation de fragilité découlant de cycles récurrents de crises politiques et économiques.** Les dix années de récession économique importante (1999-2008) ont fortement compromis la fourniture des services de base, l'entretien des infrastructures, la création d'un climat de l'investissement favorable au secteur privé, ainsi que la gouvernance et la responsabilité. Elles ont aussi eu une incidence négative sur les capacités et l'efficacité des institutions de transparence et de responsabilité, notamment le parlement, le bureau national d'audit et les OSC. Toutefois, ces quatre dernières années, une stabilité politique relative, l'adoption d'un régime multidevises et la réalisation de réformes économiques ont créé un besoin de renforcement des capacités des institutions étatiques et des acteurs non étatiques du Zimbabwe.

**1.2.3 Le gouvernement poursuit la mise en œuvre de réformes structurelles et de la politique, qui visent à s'attaquer aux défis économiques du pays et bénéficient de l'appui d'un programme suivi par le FMI (SMP).** Le programme est mis en œuvre depuis juin 2013 et donne l'occasion au Zimbabwe de faire ses preuves en matière de gestion macro-économique. Après l'achèvement avec succès du SMP I, le principal objectif du SMP II est de consolider la position externe du pays, comme condition préalable à l'apurement des arriérés, à la reprise du service de la dette et au rétablissement de l'accès aux financements extérieurs. À cette fin, le gouvernement prévoit de mettre en œuvre un certain nombre de réformes structurelles clés pour consolider la position budgétaire, constituer des réserves internationales, rétablir la confiance envers le secteur financier et mobiliser l'appui à la résolution du problème de la dette extérieure du pays. En renforçant les institutions de responsabilité, le projet appuiera la collaboration entre le pays et la communauté internationale, notamment dans le domaine de la mise en œuvre de réformes au titre du SMP.

**1.2.4 L'opération proposée complétera et améliorera l'efficacité des projets en cours de la Banque au Zimbabwe, en mettant l'accent sur la gouvernance axée sur la demande, et contribuera à améliorer les notes PEFA relatives à l'examen et à la supervision budgétaires (PI-26, 27 et 28, allant C+ à D+ en 2012).** Les projets en cours se concentrent sur le renforcement des capacités de GFP et de la transparence du secteur minier dans les ministères et agences (encadré 2). Il convient toutefois de compléter ces projets en s'intéressant à la gouvernance axée sur la demande et en consolidant les institutions de supervision, notamment grâce à un appui au renforcement du rôle du parlement et du bureau d'audit. Il existe aussi des synergies avec le programme multidonateurs d'appui au parlement, dans la mesure où l'opération fournira de l'assistance technique à certaines commissions spécialisées (par exemple la Commission des comptes publics et les Commissions spécialisées sur de l'agriculture, les mines et l'énergie, les finances et le développement économique), assurant ainsi la complémentarité avec le portefeuille de la Banque au Zimbabwe (GFP et transparence du secteur minier).

**Encadré 2. Appui en cours de la Banque à la gouvernance et à la responsabilité au Zimbabwe**

Depuis 2012, la Banque a approuvé deux projets d'appui institutionnel mettant l'accent sur la gouvernance financière et économique. Les deux projets ont été élaborés en vue de remédier aux insuffisances institutionnelles de la gestion économique et des finances publiques. *Le premier projet, « Renforcement des capacités de gestion économique et des finances publiques (CBPFEM)<sup>2</sup>, a contribué au renforcement des capacités de gestion financière, de la dette et des recettes, ainsi que des capacités en matière de statistiques économiques nécessaires pour guider le débat politique et concevoir un cadre d'établissement de zones économiques spéciales, en vue de stimuler la croissance économique grâce à la création d'un climat d'investissement amélioré et plus compétitif.*

*Le deuxième projet, à savoir celui « de consolidation de la gouvernance et des institutions (GISP)<sup>3</sup> », continue de renforcer les capacités et les réformes dans les domaines de la passation des marchés publics et des fonctions d'audit interne à l'échelle de l'administration. Il promeut aussi la transparence dans la gestion des recettes minières, en fournissant des équipements géologiques et cartographiques modernes, en assurant la formation et en effectuant des études économiques et sectorielles visant à guider le cadre juridique et de politique pour une utilisation transparente et responsable de ressources naturelles dans l'industrie extractive. L'aide apportée à la Reserve Bank of Zimbabwe, en particulier la fourniture de matériel informatique et la modernisation du système de réseautage et du système bancaire central, a renforcé la capacité de supervision bancaire.*

**1.2.5 Le projet vise à améliorer la transparence et la responsabilité en consolidant les institutions de supervision publique du Zimbabwe.** La nouvelle constitution a élargi la mission de base du parlement en prévoyant des clauses qui renforcent ses fonctions de législation, de représentation et de supervision. Dans son préambule, la constitution du Zimbabwe (2013) reconnaît la nécessité d'établir fermement une gouvernance démocratique, transparente et responsable ainsi que l'État de droit (encadré 3). Une majorité importante des députés sont nouveaux, d'où le besoin de mettre en œuvre des programmes solides de renforcement des capacités, en vue de veiller à asseoir les décisions du parlement sur les connaissances et les compétences. Une étude de référence effectuée durant le septième parlement a révélé, chez les députés, des déficits considérables de connaissances et de compétences auxquels il convient de remédier. Toutes les commissions ont certes besoin de soutien, mais le projet fournira un appui ciblé à un certain nombre de commissions spécialisées, tandis que le programme géré par le PNUD appuiera les autres commissions parlementaires. Le concours apporté sous forme de renforcement des capacités au titre du projet comprendra l'appui : à la création d'un bureau parlementaire du budget ; à la Commission des lois du parlement ; aux Commissions spécialisées sur les finances et le développement économique ; à la Commission des comptes publics ; à la Commission des mines et de l'énergie ; et au groupe parlementaire des femmes députés. Ces commissions sont essentielles à l'amélioration de la gouvernance économique et financière, à la promotion de l'égalité hommes-femmes et à la création d'un environnement propice aux affaires. Grâce à une intervention bien ciblée de renforcement des capacités, ce projet contribuera considérablement à lever les contraintes de capacités institutionnelles et humaines qui entravent une exécution efficace de la mission élargie du parlement.

**Encadré 3. Renforcement du rôle du parlement dans la transparence et la responsabilité du secteur**

<sup>2</sup> Le CBPFEM, approuvé en décembre 2012 (réf. : ADF/BD/WP/2012/59), est entré en vigueur le 23 janvier 2013

<sup>3</sup> Le GISP, approuvé le 12 décembre 2013 (réf. : ADF/BD/WP/2013/145), est entré en vigueur le 22 janvier 2014

### public

Le parlement joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gouvernance et de la responsabilité eu égard aux ressources publiques, en offrant des freins et contrepoids, en particulier par rapport au pouvoir exécutif. La responsabilité principale du parlement est d'adopter des lois, de représenter la population dans la gouvernance du pays et d'assurer la supervision conformément aux dispositions constitutionnelles. L'article 119(3) de la constitution dispose en outre que « *l'ensemble des institutions et agences de l'État et de l'administration à tous les niveaux sont responsables devant le parlement* ». Par ailleurs, l'article 298 de la constitution énonce des principes qui doivent guider tous les aspects des finances publiques au Zimbabwe, tandis que l'article 299 décrit la supervision parlementaire des recettes et des dépenses de l'État. L'article 299 (chapitre 17) impose au parlement l'obligation de suivre et de superviser les dépenses de l'État et de l'ensemble des commissions, institutions et agences publiques à tous les niveaux, notamment les organes statutaires, les entités contrôlées par les pouvoirs publics, les conseils provinciaux et métropolitains et les administrations locales. Cette supervision doit veiller à la comptabilisation de toutes les recettes, à l'engagement approprié de toutes les dépenses et au respect de toute limite ou condition relative au compte des affectations budgétaires. La loi sur la gestion des finances publiques donne au parlement une grande latitude pour suivre la performance budgétaire. L'opération proposée vise à renforcer le rôle de la Commission spécialisée sur les finances et le développement économique, ainsi que celui de la Commission des comptes publics en matière de supervision et d'examen budgétaires. Par ailleurs, compte tenu du surendettement du pays, l'article 300 de la constitution requiert qu'une loi du parlement définisse les conditions dans lesquelles le gouvernement peut garantir des prêts. Il est donc essentiel que la Commission spécialisée sur les finances et le développement économique maîtrise la gestion de la dette et joue également un rôle moteur dans l'adoption d'une loi qui fixe les limites des emprunts contractés par l'État, de la dette publique, et des créances et obligations dont le paiement ou le remboursement est garanti par l'État. Le projet prévoit de remédier au manque de capacités de gestion de la dette, au moyen de la formation et de l'assistance technique.

**1.2.6 Dans le cadre de la réforme parlementaire et du renforcement des capacités, le parlement a adopté un nouveau plan stratégique institutionnel couvrant la période 2014-2018.** Les principales priorités de ce plan stratégique sont notamment : a) l'alignement des lois sur la nouvelle constitution — 400 lois nécessitaient une mise en harmonie urgente avec la nouvelle constitution ; le renforcement des capacités des députés constitue donc une priorité majeure, car il leur permettra de passer en revue et d'examiner efficacement les lois qui seront soumises au parlement aux fins d'alignement ; b) l'amélioration de la responsabilité dans la gestion des ressources publiques et la prestation des services, grâce au renforcement de la capacité des députés à suivre et à contrôler l'utilisation des ressources publiques par toutes les institutions étatiques ; à cette fin, il faudra appuyer la création d'un bureau du budget, ainsi que le renforcement des capacités de la Commission parlementaire des finances et du développement économique et de la Commission des comptes publics. Le bureau parlementaire du budget a été conçu pour appuyer les fonctions de législation, de supervision et de représentation du parlement, en analysant et en simplifiant les politiques économiques pour les députés et les 26 Commissions parlementaires. La création de ce bureau traduit la reconnaissance des lacunes relevées au niveau des capacités des députés, de l'analyse budgétaire et des connaissances économiques, comme l'ont souligné les enquêtes de référence effectuées en 2010 ; des différences entre les niveaux de scolarisation et les expériences professionnelles des députés ; et de la nécessité de faire acquérir au parlement le même niveau de maîtrise du processus budgétaire que le pouvoir exécutif ; c) le renforcement de la capacité de l'organe administratif du parlement à fournir des services efficaces et efficaces aux députés ; d) le renforcement du rôle du parlement dans le développement national ; et e) la modernisation du travail du parlement grâce aux technologies de l'information et de la communication, et le renforcement de sa capacité de remplir efficacement sa mission.

**1.2.7 En dépit des avancées réalisées sous forme de mise en place des dispositions constitutionnelles appropriées et de ratification des conventions sur les questions de genre, les femmes restent sous-représentées** à la fois au parlement (34 %) et au conseil des ministres (6 %), avec des ratios qui sont nettement inférieurs à la cible nationale de 50 % et au taux fixé dans le protocole de la SADC sur le genre et le développement, dont le Zimbabwe est signataire. En outre, le taux de représentation des femmes dans les administrations locales a baissé, passant de 19 % en 2008 à 16 % en 2013, en raison de l'absence de quota prescrit par la loi à ce niveau. La Commission zimbabwéenne sur l'égalité hommes-femmes — une des commissions indépendantes (chapitre 12 de la constitution) —

chargée d'assurer la parité hommes-femmes et de lutter contre la discrimination, n'a pas encore été créée. Le groupe parlementaire des femmes députés est mis en place pour piloter les questions d'intégration du genre, mais il ne possède pas de capacités dans un certain nombre de domaines, dont la budgétisation sensible au genre, la prise en compte systématique du genre et les technologies de l'information et de la communication.

**1.2.8 Le bureau de l'auditeur général du Zimbabwe jouera un rôle déterminant dans le renforcement de la transparence et de la responsabilité du secteur public.** Ce bureau est particulièrement bien placé pour donner des avis indépendants sur la qualité de la gestion du secteur public et la mesure dans laquelle l'organe exécutif du gouvernement fonctionne conformément à la loi. Par ailleurs, la promulgation de la loi sur le bureau d'audit (2011) a conduit à l'élargissement de la mission du bureau l'auditeur général pour couvrir l'audit des administrations locales et des entreprises publiques. Les dépenses gouvernementales engagées sur les ressources intérieures devraient augmenter d'au moins 10 % par an durant la période 2015-2019. Cependant, le manque de capacité d'audit externe a été un problème soulevé dans l'évaluation de la GFP. Des réformes gouvernementales récentes et prévues, notamment celles relatives à l'accroissement de l'indépendance du bureau de l'auditeur général, à l'introduction du système de GFP/de l'IFMIS et à l'instauration de l'audit de performance, auront des conséquences importantes pour l'organisation, le rôle, les fonctions et les activités du bureau de l'auditeur général. La Commission des comptes publics mise beaucoup sur la soumission en temps utile des rapports de l'auditeur général. Il importe donc de consolider le bureau afin qu'il puisse effectuer efficacement les audits en s'appuyant sur des technologies d'audit modernes. Le projet proposé remédiera directement à ces déficits de capacités.

**1.2.9 L'amélioration de la gouvernance axée sur la demande et le renforcement du rôle des institutions de supervision, grâce à la promotion du partenariat entre la société civile et le parlement, sont essentiels pour pérenniser les réformes.** La nouvelle constitution impose au parlement l'obligation de faciliter la participation du public à ses fonctions et processus législatifs, ainsi qu'aux activités de ses commissions. Le parlement est aussi censé veiller à la consultation du public sur tout projet de loi en cours d'examen. Le parlement continue de renforcer ses capacités d'établissement des lois, de supervision et de représentation, en nouant un partenariat avec les OSC. Il est donc essentiel d'investir dans le partenariat et la collaboration avec les OSC intervenant au niveau des questions de genre et de gouvernance économique et financière, afin de représenter efficacement les intérêts des citoyens et de faire entendre davantage la voix de ces derniers sur les questions nationales. Cela favorisera une gouvernance plus ouverte et participative. Le parlement ne dispose toutefois ni des capacités ni des ressources requises pour exercer ses fonctions de supervision — en particulier dans le cadre du processus budgétaire et du pouvoir législatif — en vue d'assurer la prise en compte des besoins des citoyens, notamment les pauvres, dans la conception et la fourniture des programmes et services. Le parlement continuera de renforcer le partenariat avec les OSC dans les tâches de revue et d'alignement des lois existantes sur la nouvelle constitution, de renforcement de la supervision publique du budget, et de la mise en œuvre des politiques et programmes gouvernementaux.

### **1.3 Coordination de l'aide**

**1.3.1 L'engagement des partenaires au développement au Zimbabwe est coordonné, mais les financements sous forme d'aide sont acheminés suivant un éventail de modalités qui contournent en majorité les systèmes gouvernementaux<sup>4</sup>.** L'aide publique au développement était acheminée par le biais du Fonds fiduciaire multidonateurs (Zim-Fund) administré par la Banque, du Fonds fiduciaire analytique multidonateurs géré par la Banque mondiale, et du programme d'appui multidonateurs pour le parlement géré par le PNUD. Le gouvernement a toutefois créé un comité du conseil des ministres (en juin 2014) sur la coordination de l'aide pour superviser toutes les rentrées d'aide dans le pays.

En outre, le gouvernement procède à l'examen de l'architecture de l'aide en vue d'une coordination efficace du développement. La mise en œuvre du Zim-Asset prévoit aussi l'inclusion de tous les partenaires au

---

<sup>4</sup> Notes sur les dépenses publiques du Zimbabwe : renforcer les institutions en vue de la préparation du budget de l'État, 2011.



développement et de la société civile.

**1.3.2 Les partenaires à la coopération se sont fermement engagés à appuyer le renforcement des capacités du parlement, du bureau de l'auditeur général et des organisations de la société civile.** Les principaux partenaires qui appuient le renforcement des capacités du parlement et autres institutions de transparence clés du Zimbabwe, hormis la Banque, sont notamment la Suède, le ministère britannique du Développement international, l'USAID, la Suisse, le PNUD et l'Union européenne (annexe IV). La Banque continuera d'approfondir sa collaboration avec les partenaires au développement, en vue de fournir un appui efficacement coordonné aux institutions de responsabilité.

## II. DESCRIPTION DU PROJET

### 2.1 Composantes du projet

**2.1.1 Objectifs du projet.** L'objectif général de développement du projet est d'améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public et de promouvoir l'égalité hommes-femmes en vue d'un développement économique inclusif et durable. L'objectif spécifique est de renforcer les capacités institutionnelles et d'améliorer l'efficacité des institutions de supervision et de responsabilité publiques. Le projet a trois composantes qui se renforcent mutuellement : i) le renforcement des capacités et de l'efficacité du parlement ; ii) le renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général ; et iii) l'appui à la gestion de projet.

**2.1.2 Composantes du projet.** Les principales activités de chaque composante sont résumées au tableau 2 ci-après, tandis que la description détaillée et les coûts des composantes du projet figurent à l'annexe technique B.2.

**Tableau 2. Composantes du projet**

Composantes	Activités
<b>Composante 1 :</b> renforcement des capacités institutionnelles du parlement (1,05 million d'UC)	<p><b>Objectif :</b> renforcer les capacités institutionnelles et la fonction de supervision du parlement.</p> <p><b>Sous-composante 1.1. Appui à la création d'un bureau parlementaire du budget.</b> Les principales activités sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fourniture de matériel informatique et de mobilier de bureau au bureau du budget ;</li> <li>• formation et affectation du personnel technique du bureau du budget (agents chargés du budget et économistes) ;</li> <li>• assistance technique et travaux d'analyse — analyse budgétaire et économique</li> </ul> <p><b>Sous-composante 1.2. Appui aux commissions parlementaires.</b> Activités clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assistance technique pour la revue des lois existantes et leur alignement sur la constitution ;</li> <li>• formation des membres de la Commission des lois, des Commissions spécialisées sur a) les mines et l'énergie et b) les finances et le développement économique, c) de la Commission des comptes publics, et d) de la Commission sur l'agriculture, la mécanisation et le développement de l'irrigation ;</li> <li>• formation conjointe avec la Commission des comptes publics sur l'interprétation des rapports d'audit, les mécanismes de suivi et la mise en œuvre des recommandations d'audit ;</li> <li>• appui à la Commission des comptes publics dans les domaines de l'analyse et de la revue des comptes audités ; des audits d'optimisation des ressources ; et des plans d'action de suivi postérieur à l'audit ;</li> <li>• formation sur la politique économique, le cadre juridique et la gestion de la dette ;</li> <li>• création d'un centre d'information et d'informatique pour l'apprentissage entre pairs, le jumelage et le partage d'expériences/les visites de comparaison des commissions parlementaires.</li> </ul>

Composantes	Activités
	<p><b>Sous-composante 1.3. Appui au groupe parlementaire des femmes députés du Zimbabwe pour promouvoir l'égalité hommes-femmes.</b> Les principales activités de cette composante seront notamment les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assistance technique pour la revue et l'alignement des lois existantes ayant un impact plus important sur les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes ;</li> <li>• assistance technique pour le renforcement du partenariat entre le groupe parlementaire des femmes députés du Zimbabwe et les associations et entités professionnelles féminines (par exemple les regroupements des femmes d'affaires et des femmes juristes, le ministère de la Condition féminine, de la Promotion du Genre et du Développement communautaire) ; et</li> <li>• formation sur la budgétisation sensible au genre, le suivi budgétaire et l'intégration systématique de la question du genre.</li> </ul> <p><b>Sous-composante 1.4. Renforcement de la responsabilité axée sur la demande.</b> Les principales activités sont notamment les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. appui aux séances, séminaires et ateliers publics sur le budget ;</li> <li>2. appui au partenariat et aux travaux conjoints entre les commissions parlementaires spécialisées et les organisations nationales travaillant avec le parlement (par exemple SAPST, ZELA, TIZ, ZEPARU, ZWRC et ZWLA) ;</li> <li>3. appui aux initiatives conjointes du parlement et de la société civile sur la transparence et le suivi budgétaires, la gouvernance des industries extractives et la participation aux processus d'allègement de la dette ;</li> <li>4. assistance technique et commande de travaux de recherche pour promouvoir la transparence et la responsabilité du secteur public.</li> </ol>
Composante 2 : renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général (620 000 UC)	<p><b>Objectif :</b> amélioration de la supervision et de la responsabilité eu égard aux finances publiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programme de formation et de perfectionnement professionnel (normes internationales d'information financière, normes comptables internationales pour le secteur public, flux de l'audit, Association des comptables agréés accrédités, Institut des comptables agréés du Zimbabwe, experts-comptables agréés, audit certifié du système d'information) ;</li> <li>• assistance technique pour élaborer la politique en matière de ressources humaines ;</li> <li>• fourniture de matériel informatique, mise en place du système de gestion de l'information et établissement du flux de l'audit.</li> </ul>
Composante 3 : appui à la gestion de projet (630 000)	Cette composante financera les activités de suivi et d'évaluation, l'audit, le recrutement d'un chargé de la passation des marchés et d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation, la fourniture de matériel et de logiciels de technologies de l'information et de la communication, la publication de revues parlementaires, la formation du personnel et les charges de fonctionnement.

## 2.2 Solution technique retenue et autres solutions de rechange envisagées

2.2.1 Lors de la préparation et de l'évaluation du projet, plusieurs solutions possibles ont été envisagées en ce qui concerne les domaines d'intervention, l'envergure et les priorités des activités, les modalités de mise en œuvre et l'optimisation des ressources. Sur la base de l'expérience et des enseignements tirés, ainsi que des activités prévues des autres partenaires au développement, il a été convenu qu'afin de mettre à profit les acquis des interventions antérieures de la Banque, l'opération proposée sera guidée par : a) la sélectivité et la complémentarité — pour consolider et compléter l'appui en cours de la Banque à la gestion économique et des finances publiques, en se concentrant sur le parlement et le bureau de l'auditeur général ; il existe aussi des synergies avec le programme multidonateurs d'appui au parlement, grâce à la fourniture d'un appui ciblé à certaines commissions spécialisées (c'est-à-dire la Commission des comptes publics et les Commissions spécialisées sur les finances et le développement économique, l'agriculture, les mines, ainsi que le groupe parlementaire des femmes députés du Zimbabwe) ; b) le partenariat avec les OSC et les institutions de formation pour fournir un appui sous forme de renforcement des capacités ; et c) la priorité à la remise en état des systèmes, au cadre juridique et aux mécanismes de gouvernance grâce à l'apprentissage entre pairs, aux visites de partage d'expériences, et à l'assistance technique pour l'application des nouvelles technologies et des pratiques. Un résumé des considérations techniques et des options de conception du projet est présenté au tableau 3 ci-après.

**Tableau 3 : Solutions de rechange au projet envisagées et raisons de leur rejet**

<b>Solution de rechange</b>	<b>Description succincte</b>	<b>Raison de rejet</b>
Création d'une structure/cellule parallèle de mise en œuvre exclusivement pour le projet	Au lieu de la création d'une cellule d'exécution parallèle, le rapport d'évaluation de projet a proposé de recourir à la Cellule de coordination de projet et aux mécanismes élaborés pour le programme multidonateurs d'appui au parlement et au bureau de l'auditeur général du Zimbabwe (2014-2017)	La structure proposée accroîtra la synergie et optimisera l'utilisation des ressources, car elle permettra d'utiliser efficacement le personnel existant, de renforcer les structures, de réduire les coûts de transaction et d'assurer une coordination plus efficace. Le dispositif existant est conforme aux exigences fiduciaires et juridiques de la Banque.
Mise en commun des ressources dans le cadre du Fonds fiduciaire multidonateurs (MDTF)	Les ressources FAD sont acheminées par le canal d'un MDTF. Les modalités de financement actuelles sont orientées vers les infrastructures, la prestation des services, les travaux d'analyse et, de façon plus large, le renforcement des capacités du parlement et du bureau de l'auditeur général.	La Banque gère actuellement le MDTF (Zim-Fund) programmatique pour les infrastructures, et la Banque mondiale gère le MDTF pour les travaux d'analyse et les infrastructures. Le PNUD gère un programme multidonateurs d'appui au parlement et au bureau de l'auditeur général. Il est certes possible que la Banque contribue au programme multidonateurs d'appui au parlement, mais il a été convenu avec les parties prenantes (dont le PNUD et d'autres partenaires) que l'appui de la Banque doit se concentrer sur les commissions spécialisées et d'autres domaines non couverts par le programme multidonateurs. En outre, il a été convenu d'utiliser des mécanismes communs de coordination et gestion de projet, en ce qui concerne notamment les modalités de revue et d'établissement de rapports, afin de réduire les coûts de transaction.
Programme d'appui institutionnel couvrant la fourniture de soutien à plusieurs institutions	Le gouvernement a demandé un projet de renforcement des capacités dans des domaines comme la réforme de la passation des marchés, la création d'une cellule de résultats et de mise en œuvre, la réforme la Reserve Bank of Zimbabwe et des entreprises étatiques, la zone économique spéciale et le parlement.	L'évaluation récente par OPEV et les enseignements tirés de l'opération précédente tendent à indiquer qu'il est nécessaire d'éviter le risque d'une trop grande dispersion des projets entre beaucoup d'institutions bénéficiaires, particulièrement dans un contexte où l'enveloppe globale de financement est limitée. L'opération proposée s'intéresse particulièrement au parlement et au bureau de l'auditeur général et leur fournit un appui sous forme de renforcement des capacités.

## **2.3 Nature du projet**

**2.3.1 L'opération proposée est un projet d'appui institutionnel conçu pour compléter les projets d'appui institutionnel en cours (CBPFEM et GISP) et les interventions d'autres partenaires, notamment le programme multidonateurs d'appui au parlement et au bureau de l'auditeur général géré par le PNUD.** Dans le cadre du projet proposé, le parlement et le bureau de l'auditeur général ont clairement identifié et hiérarchisé leurs besoins et interventions respectifs en matière de renforcement des capacités. La Banque jouera donc un rôle majeur, en contribuant à la consolidation du cadre de gouvernance grâce à l'amélioration des fonctions de supervision du parlement et du bureau de l'auditeur général.

## 2.4 Coût et dispositions relatives au financement du projet

2.4.1 **Le coût estimatif total du projet, net d'impôts, taxes et droits, s'élève à 2,3 millions d'UC (dont 13 % d'apport du gouvernement).** Des provisions pour hausse de prix de 4 % et pour aléas d'exécution de 3 % ont été prises en compte dans le coût du projet. Le coût estimatif du projet est présenté par composante et par source de financement aux tableaux (4a) et (4b), et par catégorie de dépenses aux tableaux (4c) et (4d). Les détails du coût du projet par composante et par catégorie de dépenses figurent également à l'annexe technique B2. La Banque fournira un financement de 2 millions d'UC, tandis que l'apport du gouvernement devrait s'établir à 0,3 million d'UC.

**Tableau 4(a) : Coût estimatif du projet par composante**

	(Millions de dollars)			(Millions d'UC)				
	Monnaie nationale	Devises	Total	Monnaie nationale	Devises	Total	% en devises	% du total
<b>Composante 1 : renforcement des capacités et de l'efficacité du parlement</b>								
1.1 Création d'un bureau parlementaire du budget	0,01	0,13	0,14	0,01	0,09	0,10	90 %	4 %
1.2 Appui aux Commissions parlementaires	0,25	0,49	0,74	0,18	0,35	0,53	66 %	23 %
1.3 Appui au groupe parlementaire des femmes députés du Zimbabwe	0,13	0,06	0,19	0,09	0,04	0,14	32 %	6 %
1.4 Renforcement du partenariat et de la responsabilité axée sur la demande	0,39	-	0,39	0,28	-	0,28	0 %	12 %
<b>Total partiel (A)</b>	<b>0,79</b>	<b>0,68</b>	<b>1,47</b>	<b>0,56</b>	<b>0,48</b>	<b>1,05</b>	<b>46 %</b>	<b>46 %</b>
<b>Composante 2 : renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général</b>								
2.1 Perfectionnement professionnel	0,42	0,36	0,78	0,30	0,26	0,56	47 %	24 %
2.2 Renforcement institutionnel	0,06	0,03	0,09	0,04	0,02	0,06	38 %	3 %
<b>Total partiel (B)</b>	<b>0,47</b>	<b>0,40</b>	<b>0,87</b>	<b>0,34</b>	<b>0,28</b>	<b>0,62</b>	<b>46 %</b>	<b>27 %</b>
<b>Composante 3 : appui à la gestion de projet</b>								
3.1 Gestion de projet	0,40	0,02	0,42	0,29	0,01	0,30	4 %	13 %
3.2 Frais d'administration du Fonds ACDF	0,05	-	0,05	0,04	-	0,04	0 %	2 %
3.3 Apport du gouvernement	0,42	-	0,42	0,30	-	0,30	0 %	13 %
<b>Total partiel (C)</b>	<b>0,87</b>	<b>0,02</b>	<b>0,89</b>	<b>0,62</b>	<b>0,01</b>	<b>0,63</b>	<b>2 %</b>	<b>27 %</b>
<b>Total général (A+B+C)</b>	<b>2,14</b>	<b>1,10</b>	<b>3,23</b>	<b>1,52</b>	<b>0,78</b>	<b>2,30</b>	<b>34 %</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 4(b) : Coût estimatif du projet par source de financement**

Source de financement	(Millions de dollars) dont provisions pour aléas				(Millions d'UC) dont provisions pour aléas			
	Monnaie nationale	Devises	Total	Percent	Monnaie nationale	Devises	Total	% du total
Don FAD	1,72	1,10	2,81	87 %	1,22	0,78	2,00	87 %
Apport du gouvernement	0,42	0,00	0,42	13 %	0,30	0,00	0,30	13 %
<b>Total</b>	<b>2,14</b>	<b>1,10</b>	<b>3,23</b>	<b>100 %</b>	<b>1,52</b>	<b>0,78</b>	<b>2,30</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 4(c). : Coût estimatif du projet par catégorie de dépenses**

	(Millions de dollars)			(Millions d'UC)				
Catégorie de dépenses	Monnaie nationale	Devises	Total	Monnaie nationale	Devises	Total	% en devises	% du total
A. Biens	0,01	0,28	0,29	0,01	0,20	0,21	95 %	9 %
B. Services	1,52	0,74	2,26	1,08	0,51	1,61	32 %	70 %
C. Coût d'exploitation	0,47	0,00	0,47	0,33	0,00	0,33	0 %	14 %
Coût de référence	2,00	1,02	3,02	1,42	0,71	2,15	33 %	93 %
Provisions pour aléas (7 %)	0,14	0,07	0,21	0,10	0,05	0,15	33 %	7 %
<b>Total général</b>	<b>2,14</b>	<b>1,09</b>	<b>3,23</b>	<b>1,52</b>	<b>0,76</b>	<b>2,30</b>	<b>33 %</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 4(d). : Calendrier des dépenses du projet**

	(Millions de dollars)					(Millions d'UC)				
	2015	2016	2017	2018	Total	2015	2016	2017	2018	Total
<b>Composante 1 : renforcement des capacités et de l'efficacité du parlement</b>										
1.1 Bureau parlementaire du budget	0,01	0,06	0,06	0,01	<b>0,14</b>	0,01	0,04	0,04	0,01	<b>0,10</b>
1.2 Commissions parlementaires	0,08	0,30	0,30	0,08	<b>0,75</b>	0,05	0,21	0,21	0,05	<b>0,53</b>
1.3 Appui au groupe parlementaire des femmes députés du Zimbabwe	0,02	0,08	0,08	0,02	<b>0,20</b>	0,01	0,06	0,06	0,01	<b>0,14</b>
1.4 Renforcement du partenariat et de la responsabilité axée sur la demande	0,04	0,14	0,16	0,04	<b>0,38</b>	0,03	0,10	0,11	0,03	<b>0,27</b>
<b>Total partiel (A)</b>	<b>0,15</b>	<b>0,58</b>	<b>0,59</b>	<b>0,15</b>	<b>1,47</b>	<b>0,11</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,11</b>	<b>1,05</b>
<b>Composante 2 : renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général</b>										
2.1 Perfectionnement professionnel	0,08	0,30	0,32	0,08	<b>0,78</b>	0,06	0,21	0,22	0,06	<b>0,55</b>
2.2 Renforcement des institutions	0,01	0,04	0,04	0,01	<b>0,09</b>	0,01	0,03	0,03	0,01	<b>0,06</b>
<b>Total partiel (B)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,34</b>	<b>0,35</b>	<b>0,09</b>	<b>0,87</b>	<b>0,06</b>	<b>0,24</b>	<b>0,25</b>	<b>0,06</b>	<b>0,62</b>
<b>Composante 3 : appui à la gestion de projet</b>										
3.1 Appui au parlement	0,04	0,17	0,16	0,04	<b>0,41</b>	0,03	0,12	0,12	0,03	<b>0,30</b>
3.2 Frais d'administration du Fonds ACDF	0,01	0,02	0,02	0,01	<b>0,05</b>	0,00	0,01	0,01	0,00	<b>0,04</b>
3.3 Apport du gouvernement	0,04	0,17	0,17	0,04	<b>0,42</b>	0,03	0,12	0,12	0,03	<b>0,30</b>
<b>Total partiel (C)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,36</b>	<b>0,35</b>	<b>0,09</b>	<b>0,89</b>	<b>0,06</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,06</b>	<b>0,64</b>
<b>Total général (A+B+C)</b>	<b>0,33</b>	<b>1,28</b>	<b>1,30</b>	<b>0,33</b>	<b>3,23</b>	<b>0,23</b>	<b>0,91</b>	<b>0,93</b>	<b>0,23</b>	<b>2,30</b>

Note : Taux de change 1UC = 1,417 dollar et \*tous les chiffres comprennent les aléas d'exécution et pour hausse de prix

## 2.5 Zone et population cibles du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont : le parlement, le bureau de l'auditeur général et certaines OSC nationales de gouvernance économique et financière et liées au genre (comme SAPST, ZELA, TIZ, ZEPARU, ZWRC et WLA). Les bénéficiaires indirects sont la population générale du Zimbabwe et le secteur privé, qui tireront profit d'une amélioration : a) de la transparence et de la responsabilité dans la prestation de services du secteur public, et b) de la participation de la société civile au processus parlementaire.

## 2.6 Processus participatif durant l'identification, la conception et l'exécution du projet

2.6.1 De larges consultations des parties prenantes ont été organisées avec diverses commissions parlementaires, le bureau de l'auditeur général et les représentants du gouvernement, le secteur privé, les partenaires au développement et les OSC. Le projet est préparé conformément au plan stratégique institutionnel du parlement et à la Fiche-pays de la Banque, qui sont des produits de processus consultatifs. Les problèmes soulevés durant des consultations et qui ont guidé la conception de l'opération sont notamment : l'appropriation par le pays, l'alignement sur les priorités nationales et le renforcement des capacités fondé sur la demande. Au stade de la conception du projet, les partenaires au développement ont été consultés en vue de recueillir leurs avis sur l'envergure de l'opération, pour assurer la synergie et la complémentarité. Une analyse des parties prenantes a été effectuée pour comprendre le rôle des acteurs clés et guider la conception du projet (annexe technique B.7).

## 2.7 Expérience du Groupe de la Banque et enseignements pris en compte dans la conception du projet

2.7.1 **Les principaux instruments de l'appui de la Banque au Zimbabwe au cours des cinq dernières années ont été le Fonds fiduciaire multidonateurs du Zimbabwe (Zim-Fund), la Facilité d'appui à la transition et l'enveloppe de 50 % de l'allocation basée sur la performance au titre du FAD.** En mai 2015, le portefeuille actif de la Banque au Zimbabwe comprenait 13 opérations d'une valeur totale de 139,9 millions d'UC (annexe III). L'âge moyen du portefeuille est de 2,3 ans et le taux cumulé de décaissement s'établit à 48 %. L'opération proposée s'appuiera sur les priorités opérationnelles et d'engagements stratégiques actuels du Groupe de la Banque pour consolider les acquis et soutenir davantage les réformes de la gouvernance financière et économique, conformément à la Fiche-pays 2014-2016. L'opération proposée fera fond sur les programmes antérieurs et actuels du Groupe de la Banque, comme le CBPFEM et le GISP. Le tableau 8 ci-après résume les enseignements tirés des opérations actuelles et antérieures.

2.7.2 **La conception de la présente opération est guidée par divers rapports analytiques et diagnostiques, ainsi que par les consultations organisées durant les missions de préparation et d'évaluation du projet (annexe V).** Le principal fondement analytique est fourni par l'enquête de référence sur les connaissances économiques (2011), l'enquête de référence sur les besoins en matière de renforcement des capacités des Commissions parlementaires (2012), le rapport sur l'évaluation de la fragilité du Zimbabwe (version préliminaire de 2014), et le rapport d'OPEV sur les *Projets d'appui institutionnel dans le secteur de la gouvernance* (2013). Le projet proposé a aussi profité de l'expérience et des enseignements tirés des opérations de la Banque dans les domaines de la GFP et des projets d'appui institutionnel dans d'autres pays. L'analyse de l'expérience de la Banque figure à l'annexe technique B.1 et sert à consolider les messages résumés au tableau 5 ci-après.

**Tableau 5 : Enseignements tirés des interventions antérieures et actuelles de la Banque**

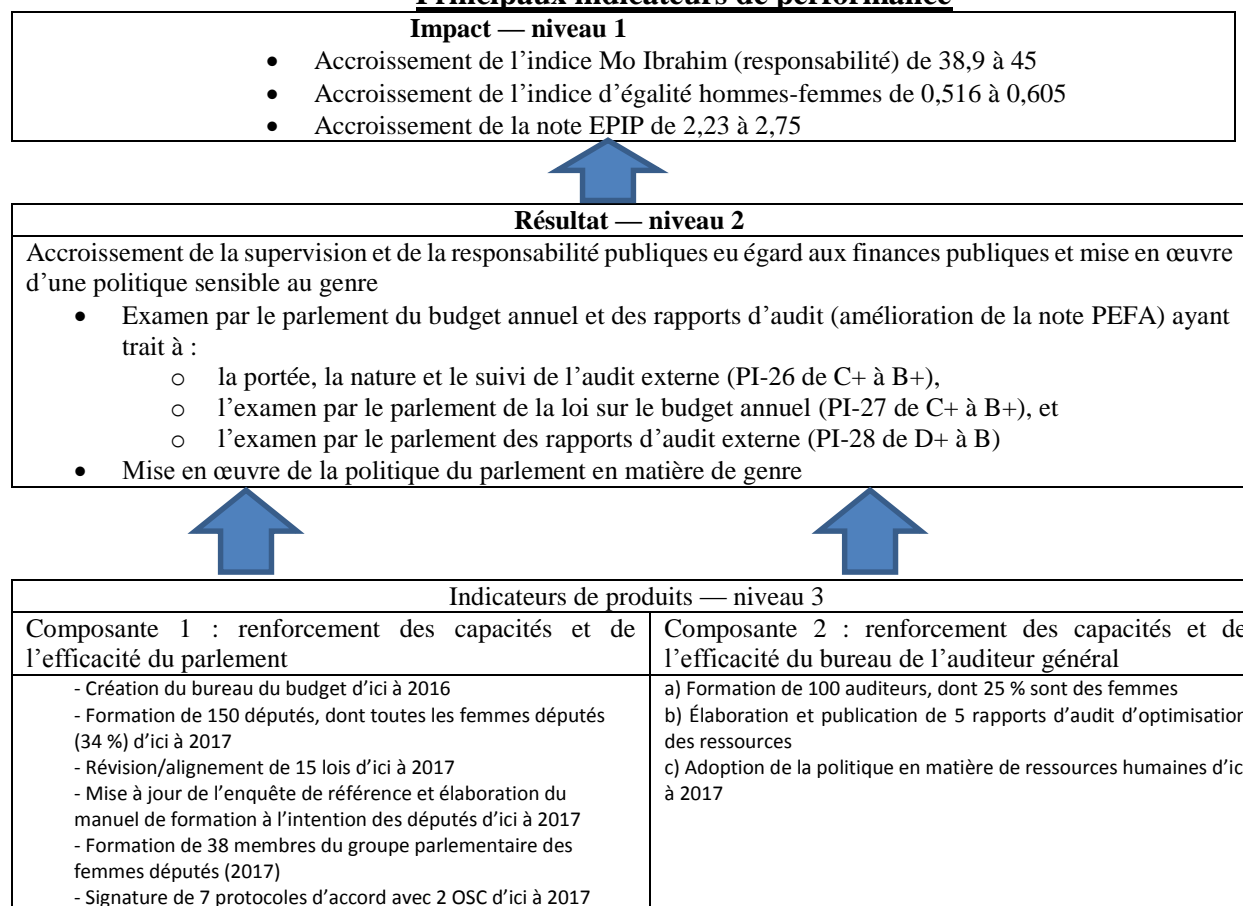
Enseignements tirés	Mesures prises pour intégrer les enseignements dans le rapport d'évaluation de projet
L'engagement du Groupe de la Banque dans la gouvernance économique doit être renforcé pour consolider les acquis et améliorer davantage la gouvernance et la responsabilité, comme le prévoit le Zim-Asset.	Le projet complètera l'appui en cours à la réforme de la GFP, en renforçant le rôle du parlement, du bureau de l'auditeur général et de la société civile dans l'examen législatif des lois sur les finances publiques et des rapports d'audit.
Le rôle moteur du Groupe de la Banque reste essentiel dans l'allègement de la dette, l'apurement des arriérés et le réengagement. Cela comprend la nécessité de faire participer le parlement et la société civile aux processus d'apurement des arriérés et d'allègement de la dette, et à la supervision de la gestion de la dette.	Le projet offrira une formation sur la gestion de la dette ainsi que sur l'allègement de la dette, l'apurement des arrivées et le rôle des institutions multilatérales dans le développement économique et le réengagement de la communauté internationale au Zimbabwe.
Les instruments existants pour remédier à la situation de fragilité et renforcer la résilience demeurent pertinents au Zimbabwe, mais il est nécessaire de continuer à insister sur le renforcement des capacités des acteurs étatiques et non étatiques, et sur une fourniture des services inclusive.	Le projet fournira un appui sous forme d'assistance technique et de renforcement des capacités aux institutions de transparence et de responsabilité (parlement et société civile par exemple) qui jouent un rôle crucial en promouvant l'inclusion politique requise pour remédier à la situation de fragilité et renforcer la résilience de l'État.
Il convient de lever les contraintes de capacités de mise en œuvre en renforçant les capacités en matière de passation des marchés et en faisant mieux connaître les procédures et les conditions de mise en œuvre du projet.	Une composante particulière portant sur l'appui à la gestion a été intégrée dans le projet pour renforcer les capacités de mise en œuvre. Cette composante prévoit le recrutement d'un spécialiste de l'acquisition et d'un agent chargé du suivi et de l'évaluation. En outre, un manuel détaillé des opérations du projet sera élaboré pour décrire clairement les processus de passation des marchés, les dispositifs de contrôle, la revue et l'approbation, et les dispositions administratives. La Banque organisera des séances de formation sur l'acquisition, la gestion financière, le décaissement, la gestion axée sur les résultats et les exigences en matière d'établissement de rapports durant les missions de lancement et de supervision. La Banque, par le biais de ZWFO, continuera d'apporter un appui régulier à la mise en œuvre.
Il y a lieu d'éviter les retards au démarrage, en simplifiant les conditions préalables au premier décaissement.	Le projet a été conçu de façon minutieuse en limitant le nombre de conditions afin que les institutions bénéficiaires soient en mesure de se concentrer sur la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités dans les délais prévus pour le projet.
Éviter une dispersion excessive des projets entre un grand nombre d'institutions bénéficiaires.	L'appui proposé sous forme de renforcement des capacités dans le cadre de la Fiche-pays est réparti entre deux projets distincts — SITA et GISP II — pour réduire la fragmentation entre un grand nombre d'institutions bénéficiaires et améliorer la gestion du projet et le suivi des résultats. Le projet proposé, SITA, est davantage ciblé et comporte deux composantes principales avec deux institutions bénéficiaires.

Renforcer l'appropriation et la coordination par le pays ainsi que le rôle moteur de celui-ci dans la gestion du renforcement des capacités.	Le projet est en harmonie avec la Fiche-pays de la Banque, le plan stratégique du parlement et les résultats des enquêtes sur le renforcement des capacités. Les domaines d'intervention de ce projet sont déterminés par la demande. Les départements bénéficiaires ont été invités à soumettre des propositions de renforcement des capacités pour guider la conception de l'opération et garantir l'appropriation. En outre, la Banque a mené de vastes consultations auprès des pouvoirs publics et des acteurs non étatiques, et mis en place des mécanismes pour renforcer la coordination et le rôle moteur dans la gestion des interventions de renforcement des capacités. Le projet met par conséquent l'accent sur la politique (de gestion des ressources humaines du bureau de l'auditeur général), la revue du cadre juridique et institutionnel (alignement des lois existantes sur la nouvelle constitution), la mise en place de nouvelles structures (bureau parlementaire du budget) et le renforcement des capacités pour accroître l'utilisation des systèmes nationaux. Il encourage par ailleurs le partenariat et la collaboration avec les institutions de formation et les OSC pour soutenir les efforts de renforcement des capacités.
--	---

## 2.8 Indicateurs de performance du projet

Les principaux indicateurs de performance identifiés et les résultats attendus à l'achèvement du projet sont décrits dans le cadre logique et le cadre de suivi des résultats (annexe technique B7). Un résumé des résultats attendus et des produits connexes de chaque composante du projet est présenté ci-après :

### **Principaux indicateurs de performance**



Source : cadre de mesure des résultats du SITA.



### III FAISABILITÉ DU PROJET

#### 3.1 Performance économique et financière

3.1.1 **Il est certes difficile d'effectuer de façon crédible et rigoureuse des analyses financières et coûts-avantages des interventions de renforcement des capacités, mais les avantages et retombées économiques et financières découlant du projet s'élèveront à plus de 2,3 millions d'UC.** Si les coûts sont quantifiables (section 2.4), les avantages sont à la fois directs et indirects et se traduisent en définitive par le renforcement des capacités ainsi que par l'amélioration de la performance des finances publiques, du contrôle, de la supervision et de la surveillance bancaires, et par le développement minier. La justification économique du projet proposé réside dans sa contribution à un meilleur fonctionnement de l'administration, grâce à l'amélioration de la transparence et de la responsabilité, qui sont des piliers clés de la bonne gouvernance. Dans l'ensemble, les avantages du projet découleront a) du renforcement des capacités et de l'efficacité du parlement ; b) du renforcement des capacités et de l'efficacité du bureau de l'auditeur général ; et c) du renforcement du partenariat et de l'accroissement de la participation de la société civile aux processus parlementaires. Le projet va aussi, en appuyant le renforcement de capacités durables au niveau des ressources humaines, assurer la pérennité de ses avantages au fil du temps.

#### 3.2 Effets environnementaux et sociaux

3.2.1 Environnement et changement climatique. Le projet proposé est classé dans la catégorie environnementale 3 par ORQR. Ce projet n'aura pas d'incidence négative sur l'environnement, ses activités se limitant à la formation, à l'assistance technique, à des études et à l'acquisition de matériel informatique (annexe technique B.7). Les activités prévues dans le cadre du projet mettent l'accent sur le renforcement des capacités humaines et institutionnelles et n'auront donc pas d'incidence négative sur le climat.

3.2.2 Effets sociaux. Le projet vise à contribuer à la croissance économique grâce au renforcement des capacités des institutions clés chargées de la transparence et de la responsabilité dans le secteur public. Le projet a pour objet de contribuer au renforcement des capacités de certaines commissions parlementaires en matière d'établissement des lois et de supervision des finances publiques. Les effets sociaux et sur la réduction de la pauvreté seront indirects, mais importants : en réunissant l'offre et la demande de la gouvernance, le projet améliorera l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques grâce au renforcement de l'examen du budget par le parlement. La mise en œuvre du projet ne devrait avoir aucune incidence négative sur le plan social (annexe technique B.7).

3.2.3 Effets sur le genre. Le gouvernement est déterminé à promouvoir l'égalité hommes-femmes, pour faire en sorte que toutes les parties prenantes soient en mesure de contribuer pleinement au développement du pays et d'en tirer profit. La politique nationale en matière de genre prévoit la promotion d'une participation entière et égale des hommes et des femmes. Les femmes restent sous-représentées à la fois au parlement (34 %) et au conseil des ministres (6 %). Les ratios de représentation féminine sont nettement inférieurs à la cible nationale de 50 % et au taux fixé dans le protocole de la SADC sur le genre et le développement, dont le Zimbabwe est signataire. La constitution zimbabwéenne comporte pourtant des dispositions strictes sur l'égalité hommes-femmes et les droits des femmes (annexe technique B2). Le projet appuiera donc le partenariat entre le groupe parlementaire des femmes députés et les OSC comme l'Association zimbabwéenne des femmes juristes, pour promouvoir les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes. Cela nécessitera un certain niveau de participation des OSC à l'élaboration et à l'exécution du budget, ainsi qu'à la révision et à l'alignement des lois sur la nouvelle constitution. Le projet fournira par ailleurs de l'assistance technique pour la revue des lois ayant un impact sur les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes<sup>5</sup>. Ces lois ont été identifiées par le groupe parlementaire des femmes députés, l'Association zimbabwéenne des femmes juristes et le ministère de la Condition féminine, du Genre et du Développement communautaire. Une formation sera aussi dispensée pour renforcer la collaboration entre les députés et les OSC en matière d'intégration de la question du genre, de

<sup>5</sup> Il s'agit notamment des lois sur : le mariage, l'enlèvement d'enfant, les enfants, les biens des personnes mariées, le mariage coutumier, le droit coutumier et les tribunaux locaux, la propriété et l'héritage, l'administration successorale et la succession des personnes décédées, et la citoyenneté du Zimbabwe.

budgétisation sensible au genre, de supervision et de suivi budgétaires, et de responsabilité devant les citoyens.

3.2.4. Réinstallation involontaire. Le projet ne conduira à aucun déplacement de populations.

## **IV MISE EN ŒUVRE**

### **4.1 Dispositions relatives à la mise en œuvre**

4.1.1 La mise en œuvre du projet s'étendra sur une période de trois ans, soit de septembre 2015 à décembre 2018. Le parlement est, par le biais du bureau du greffier du parlement, le principal organe d'exécution du projet, en collaboration avec le bureau de l'auditeur général et les OSC partenaires. Les dispositions en vigueur relatives à la mise en œuvre du programme actuel d'appui au parlement du PNUD serviront à gérer l'opération proposée. Un Comité de pilotage du projet et un Conseil du projet ont déjà été mis en place pour assurer la supervision stratégique et donner des orientations sur la politique. Le Comité de pilotage du projet approuvera les plans de travail annuels des institutions bénéficiaires. À cet égard, une Cellule de coordination de projet<sup>6</sup> (CCP) dotée d'un effectif suffisant a été créée au bureau du greffier du parlement pour superviser, au jour le jour, la mise en œuvre du projet et la gestion du portefeuille, notamment la passation des marchés, la gestion financière, le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats. La CCP fournira aussi des services de secrétariat pour faciliter la tâche du Comité de pilotage du projet et du Conseil du projet. Dans le cadre du projet en cours, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) est un partenaire à part entière qui se charge de la gestion du compte spécial. Cette disposition s'étendra au projet proposé. L'annexe technique B3 donne des détails sur les dispositions relatives à la mise en œuvre.

### **4.2 Modalités de gestion financière, de décaissement et d'audit**

4.2.1 Une évaluation des modalités de gestion financière des projets en cours couvrant la budgétisation, la comptabilité, les contrôles internes, l'établissement de rapports et l'audit externe a été effectuée. La version intégrale du rapport d'évaluation figure en annexe technique B4. L'évaluation a conclu que les modalités sont conformes aux exigences de la Banque. Par conséquent, la mise en œuvre du projet proposé maintiendra et utilisera les modalités et les instruments juridiques existants. Ces derniers sont notamment : i) la CCP chargée de tous les aspects de la gestion financière du projet, y compris la budgétisation ; et ii) un cadre solide de contrôle interne, notamment la préparation de rapports financiers intérimaires trimestriels et d'états financiers annuels. La gestion financière du projet sera coordonnée par l'agent de la CCP chargé du budget et des finances, sous la supervision du gestionnaire de programme et du greffier du parlement.

4.2.2 Le décaissement s'effectuera principalement suivant la méthode de paiement direct, en ce qui concerne en particulier les dépenses liées à l'assistance technique et aux équipements. Un compte distinct en dollars sera ouvert par un tiers choisi (ACBF) auprès d'une banque commerciale jugée acceptable par la Banque. Ce compte servira pour les dépenses effectuées selon la méthode de paiement direct dans la mesure du possible, et elle couvrira principalement les indemnités journalières et les frais de déplacement des membres du personnel des institutions bénéficiaires se rendant à des activités liées à la formation et aux ateliers.

4.2.3 Ce compte sera ouvert et géré par l'ACBF sur la base de « frais imputables », c'est-à-dire que la CCP soumettra toutes les demandes à l'ACBF aux fins de paiement direct aux bénéficiaires, et que les fonds en provenance et/ou à destination de ce compte ne seront mélangés aux fonds d'aucun autre compte. L'ACBF gérera le compte spécial conformément aux règles de décaissement de la Banque figurant dans le Manuel de décaissement. Cette modalité sera régie par un accord conclu entre la Banque et l'ACBF. Un tel accord en vertu duquel un tiers (ACBF) gère des fonds au nom de la Banque a été utilisé et jugé

---

<sup>6</sup> La CCP est cofinancé par le PNUD et le bureau du greffier du parlement, et son personnel consiste en un gestionnaire de projet, un agent chargé du budget et des finances, un assistant/secrétaire du programme et un chauffeur.

approprié pour les fins prévues, dans le cadre des projets actuels et antérieurs financés au titre du troisième pilier de la Facilité d'appui à la transition (appui à l'Agence nationale de la statistique du Zimbabwe).

4.2.4 Un cabinet d'audit externe qualifié sera recruté sur la base de termes de référence et de procédures de passation des marchés jugés acceptables par la Banque. Les états financiers audités annuels ainsi que le rapport de l'auditeur et la note à la direction seront soumis à la Banque dans les six mois suivant la fin de chaque exercice budgétaire. Une opinion de l'auditeur sera émise, sous pli séparé, sur les états financiers du projet, l'état des dépenses (test d'admissibilité des dépenses) et le cadre des contrôles internes. L'annexe technique B4 donne de plus amples détails sur les dispositions relatives à la gestion financière, au décaissement et à l'audit.

### 4.3 Modalités de passation des marchés

4.3.1 La passation des marchés de tous les biens et l'acquisition de l'ensemble des services de consultants financés par la Banque s'effectueront conformément aux Règles de procédure de la Banque intitulées « Règles de procédure pour l'acquisition de biens et travaux » datant de mai 2008 (révisées en juillet 2012), et « Règles de procédure pour l'utilisation des consultants » datant de mai 2008 (révisées en juillet 2012), telles que modifiées périodiquement, à l'aide des documents types d'appel d'offres pertinents de la Banque, et aux dispositions prescrites dans l'accord de financement. La CCP sera chargée de la gestion de la passation des marchés des biens, de l'acquisition des services de consultants et de la formation. Une évaluation de la capacité de la CCP à mettre en œuvre les activités de passation des marchés pour le projet a été effectuée par la Banque. Cette évaluation a passé en revue la structure organisationnelle relative à la mise en œuvre du projet et les capacités du personnel du projet chargé des activités de passation des marchés. La CCP recrutera un spécialiste de l'acquisition pour renforcer la capacité d'exécution de la passation des marchés. Les modalités détaillées de la passation des marchés figurent en annexe technique B5.

### 4.4 Suivi et évaluation

4.4.1 La CCP se chargera du suivi et de l'évaluation du projet, en utilisant le cadre de suivi des résultats du projet (annexe technique B7) et le cadre logique axé sur les résultats. La CCP emploiera un spécialiste affecté expressément au suivi et à l'évaluation. L'évaluation périodique de la performance et l'établissement de rapports sur les résultats seront effectués par la CCP. Des rapports d'exécution de projet trimestriels et annuels seront aussi élaborés et soumis à la Banque suivant le format type des rapports d'avancement de la mise en œuvre de la Banque. La Banque effectuera une mission de suivi et de supervision au moins deux fois par an, en collaboration avec d'autres partenaires au développement présents au Zimbabwe (PNUD par exemple). Le bureau extérieur au Zimbabwe jouera un rôle actif dans la coordination, le dialogue pays, la supervision et le suivi du projet. Un rapport d'achèvement de projet sera préparé pour évaluer les progrès accomplis relativement aux produits et résultats, et dégager des enseignements en vue d'une éventuelle opération relais. Le tableau 6 présente le calendrier de mise en œuvre et le suivi du projet.

*Tableau 6 : Calendrier d'exécution du projet*

Tâche / Jalon	Entité responsable	Échéancier
Approbation du don	BAD	Juin 2015
Entrée en vigueur du don	BAD/Gouvernement	Août 2015
Lancement du projet	BAD/Gouvernement	Septembre 2015
Acquisition des biens et services	Gouvernement	Septembre 2015-juin 2018
Assistance technique et formation	Gouvernement	Janvier 2016-juin 2018
Rapport d'audit annuel	Gouvernement	Juin 2017, 2018 et 2019
Mission de supervision	BAD/Gouvernement	Juin/décembre 2016, 2017 et 2018
Revue à mi-parcours	BAD/Gouvernement	Juin 2017
Rapport d'achèvement de projet	BAD/Gouvernement	Décembre 2018

### 4.5 Gouvernance

4.5.1 Le renforcement des capacités de l'État et la mise en place d'institutions efficaces sont au cœur

de l'action visant à remédier à la situation de fragilité et à accroître la résilience. Des institutions et une gouvernance faibles, un dialogue social limité entre les pouvoirs publics et la société civile, les inégalités hommes-femmes, la fuite des compétences et une dette publique élevée constituent les facteurs clés de la fragilité qui ont une incidence négative sur le fonctionnement efficace de l'État. Le projet s'attaquera aux risques découlant des causes profondes de la fragilité, grâce au renforcement du rôle des institutions de supervision, dont le parlement et le bureau de l'auditeur général. Il appuiera par ailleurs la revue et l'alignement des lois pertinentes sur la nouvelle constitution, renforcera les capacités, autonomisera les femmes et promouvra la collaboration entre les institutions publiques et les OSC. S'agissant de la mise en œuvre, du suivi, de la revue et de l'audit du projet, un système solide de gouvernance a été mis en place, comme le décrivent les sections 4.1 et 4.2. Il a été jugé que l'entité d'exécution (le parlement du Zimbabwe) possède des capacités adéquates pour mettre en œuvre le projet. Les dispositifs de contrôle et la supervision seront renforcés davantage par la participation de ZWFO aux réunions du Comité de pilotage du projet et du Conseil du projet. Les risques potentiels liés à la gouvernance du projet peuvent découler des processus de passation des marchés, du recrutement des consultants, ainsi que de l'organisation des activités de formation et de renforcement des capacités. Les risques seront atténués grâce à la préparation d'un plan détaillé de passation des marchés, d'un programme de travail annuel et d'un programme de formation, et à l'application des règles et procédures de passation des marchés convenues. Une formation supplémentaire sera fournie aux membres du personnel de base de la CCP lors du lancement du projet, pour faire en sorte qu'ils maîtrisent l'ensemble des exigences et des règlements. La conformité à ces dispositifs de contrôle sera passée en revue durant les missions de supervision. Un audit indépendant des rapports financiers du projet et des revues de la passation des marchés auront lieu chaque année.

#### **4.6 Durabilité**

L'opération est proposée en réponse à des initiatives de renforcement des capacités axé sur la demande, et elle est guidée par des enquêtes de référence et des processus de planification qui ont identifié les défis et contraintes clés du parlement et d'autres institutions de responsabilité du Zimbabwe. La conception du projet a accordé une attention importante à la durabilité, en adoptant une approche globale et en mettant davantage l'accent sur le rétablissement des systèmes, le cadre juridique, les structures de gouvernance, les qualifications et les compétences. L'appui à la création d'un bureau parlementaire du budget vise à renforcer les capacités institutionnelles à l'intérieur du parlement, en fournissant des services d'analyse et de conseil aux Commissions spécialisées sur les questions économiques et de finances publiques. La formation sera offerte aux membres du personnel du bureau du greffier du parlement qui sont chargés de donner un appui technique aux députés. Les modules de formation et le programme de formation des formateurs seront conçus de sorte à assurer le transfert des connaissances et des compétences. Le projet renforcera le partenariat avec les institutions nationales de formation et les OSC pour élaborer et dispenser les programmes de formation de façon durable.

#### **4.7 Gestion des risques**

Le tableau 7 résume les risques potentiels du projet et les mesures d'atténuation.

**Tableau 7: Risques et mesures d'atténuation**

Description du risque	Probabilité/ Impact	Atténuation
-----------------------	------------------------	-------------

<b>Risque 1</b> : instabilité macro-économique liée aux revirements de politiques et à la non-poursuite des réformes de politique en cours. Cela peut conduire à un ralentissement des progrès en direction de la conclusion d'un accord avec la communauté internationale, et retarder la satisfaction des conditions fixées par les institutions financières internationales et les créanciers pour l'admissibilité à l'apurement des arriérés.	<b>Moyenne/ Élevée</b>	Renouvellement de l'engagement du gouvernement à maintenir une saine politique budgétaire, monétaire et sectorielle ; et poursuite de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'apurement accéléré des arriérés, d'endettement et de développement du pays. L'intensification des efforts visant à maintenir le dialogue entre le gouvernement et la communauté des donateurs, ainsi que l'appui de la Banque et d'autres partenaires à la réforme aideront le pays à rester sur la bonne voie pour mettre en œuvre les mesures de réforme convenues dans le cadre du SMP II.
<b>Risque 2</b> : contraintes de capacités de mise en œuvre, manque de capacité d'absorption et non-rétention du personnel	<b>Moyenne/ Moyenne</b>	La CCP est mise en place pour gérer et coordonner l'exécution du projet. La CCP dispose d'un effectif complet, avec un gestionnaire de projet, un agent chargé du budget et des finances, un secrétaire du programme et un chauffeur. La Banque fournira, par le biais de ZWFO, un appui pratique à la mise en œuvre du projet. Le projet financera également des postes de spécialiste de l'acquisition et de spécialiste du suivi et de l'évaluation.
<b>Risque 3</b> : risque fiduciaire lié à la faiblesse du système de GFP.	<b>Moyenne/ Moyenne</b>	Le projet contribuera à renforcer le système de GFP. Les capacités de la CCP seront complétées par le recours à un tiers (ACBF) pour administrer le compte spécial. Il convient d'assurer la conformité aux règles de la Banque régissant l'acquisition des biens et services, les rapports d'audit annuels et la formation.
<b>Risque 4</b> : le dialogue et l'espace social requis pour assurer l'appui des OSC à la mise en œuvre des activités du projet sont limités.	<b>Moyenne/ Moyenne</b>	Les protocoles d'entente qui seront signés entre le parlement et certaines OSC intervenant dans les domaines de la gouvernance économique offriront un cadre de coopération et de travail conjoint sur la gouvernance et la responsabilité.
<b>Risque 5</b> : chevauchement des financements affectés à certaines composantes du projet.	<b>Moyenne/ Moyenne</b>	La Banque accroîtra sa collaboration avec le groupe de travail des donateurs pour renforcer la coordination de l'appui des donateurs au parlement. Le projet cofinancera le dispositif existant de mise en œuvre avec le programme multidonateurs d'appui géré par le PNUD, pour assurer la synergie et atténuer le risque de chevauchement. Le plan de travail et le budget annuels feront l'objet d'une revue et d'une approbation conjointe, pour maximiser la synergie et l'impact.

## 4.8 Gestion du savoir

4.8.1 Le projet proposé accumulera du savoir et renforcera les compétences dans des domaines précis ayant trait à la revue parlementaire et de la politique, à l'analyse budgétaire, à l'intégration des questions de genre et à la budgétisation sensible au genre, à l'audit, ainsi qu'à la transparence et à la responsabilité dans le secteur public. L'exécution du projet proposé se concentrera sur la mise en place de systèmes, du cadre juridique, de structures de gouvernance, de qualifications et de compétences. Cet objectif sera atteint d'un certain nombre de façons : *premièrement*, l'appui au renforcement des capacités du parlement prévoit la création d'un bureau parlementaire du budget chargé de donner aux commissions spécialisées des conseils indépendants, objectifs et professionnels sur des questions liées au budget et à d'autres projets de loi portant sur les finances ; *deuxièmement*, la formation et les voyages d'études renforceront l'aptitude des députés à interpréter et à revoir les documents soumis, ainsi qu'à prendre de meilleures décisions sur le processus budgétaire ; et *troisièmement*, le projet appuiera aussi l'élaboration de modules de formation du parlement pour assurer la création continue et la durabilité du savoir.

4.8.2 Le projet renforcera le partenariat et la collaboration avec le milieu universitaire et les organisations non gouvernementales pour le partage d'expériences et l'analyse des politiques publiques,

économiques et des finances publiques qui éclaireront les commissions parlementaires. L'appui du projet à l'élaboration des systèmes de gestion de l'information et à l'utilisation des technologies de l'information contribuera à la création du savoir au parlement. En outre, l'appui aux OSC contribuera à un processus d'élaboration des politiques fondée sur des données factuelles et promouvra la responsabilité au Zimbabwe. À cet égard, le projet aidera le parlement et les OSC à élaborer des mécanismes efficaces d'intervention, et favorisera une participation accrue des parties prenantes au processus parlementaire. En outre, un programme de formation spécialisée et de perfectionnement professionnel des auditeurs sera élaboré pour améliorer les connaissances et renforcer les compétences dans le domaine des pratiques en matière d'audit d'optimisation des ressources. Des audiences et des séminaires publics seront organisés pour mieux faire comprendre le rôle du parlement et de la participation citoyenne au processus parlementaire. La mise en œuvre et les résultats du projet feront l'objet d'un suivi étroit et il en sera rendu compte au moyen du mécanisme convenu de suivi et d'évaluation, notamment l'établissement de rapports d'activité trimestriels, les missions de supervision semestrielles, la revue à mi-parcours, et les rapports d'audit et d'achèvement de projet. Ces activités contribueront à la gestion du savoir et permettront de dégager des enseignements destinés à guider les interventions futures.

## **V INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITE**

### **5.1 Instrument juridique**

Le cadre juridique du projet sera régi par un protocole d'accord conclu entre la République du Zimbabwe et le Fonds africain de développement et ayant trait à un don de 2 millions d'UC.

### **5.2 Conditions de l'intervention de la Banque**

**5.2.1 Conditions préalables à l'entrée en vigueur :** le protocole d'accord entrera en vigueur à la date de sa signature par la République du Zimbabwe et le Fonds africain de développement.

**5.2.2 Conditions préalables au premier décaissement :** le premier décaissement du don ne s'effectuera que si le protocole d'accord est entré en vigueur et si les conditions ci-après sont remplies de manière jugée satisfaisante, dans la forme et dans le Fonds :

#### Encadré 4. Conditions préalables au premier décaissement

- a) Preuve de conclusion, entre le Fonds et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), d'un contrat stipulant les conditions dans lesquelles l'ACBF facilitera les décaissements au profit du bénéficiaire qui ne sont pas effectués par paiement direct à partir du Fonds ; et
- b) Preuve d'ouverture par l'ACBF d'un compte spécial en dollars destiné spécialement à recevoir le produit du don qui ne sera pas décaissé directement par le Fonds.

### **Autres Conditions**

Dans les trois mois suivant la signature du protocole d'accord, le parlement du Zimbabwe recrutera un spécialiste de la passation des marchés et un agent chargé du suivi et de l'évaluation, chacun ayant des termes de référence et des qualifications jugés satisfaisants par le Fonds.

Dans les six mois suivant la signature du protocole d'accord, le parlement du Zimbabwe a) établira des protocoles d'entente pour renforcer le partenariat et la collaboration avec les OSC nationales travaillant avec le parlement sur l'égalité hommes-femmes ainsi que la transparence et la responsabilité dans le secteur public ; et b) élaborera un Manuel d'exécution de projet.

### **5.3 Engagements**

Le bénéficiaire maintiendra l'existence et le fonctionnement du Comité de pilotage du projet, du Conseil du projet SITA et du Programme multidonateurs d'appui du PNUD.

#### **5.4 Conformité aux politiques de la Banque**

Le projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque.

### **VI. RECOMMANDATION**

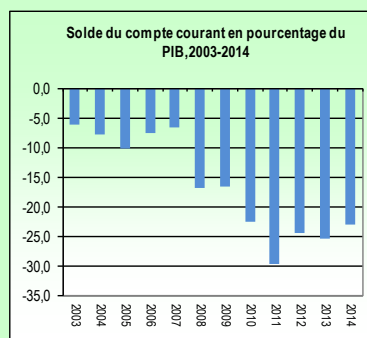
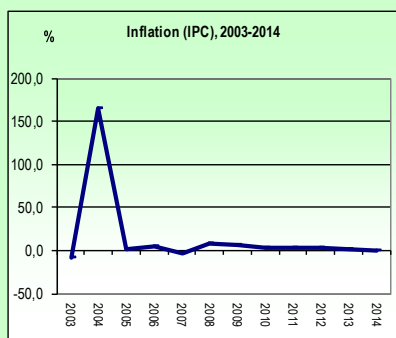
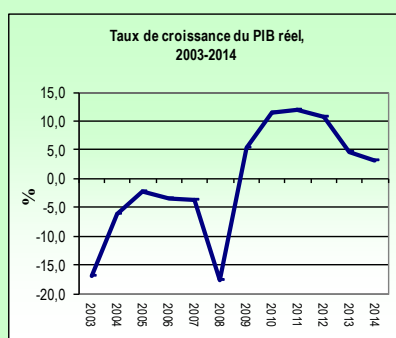
La Direction recommande au Conseil d'administration d'approuver la proposition de don de 2 millions d'UC en faveur de la République du Zimbabwe aux fins et sous réserve des conditions stipulées dans le présent rapport.

# Annexe I

## Zimbabwe

### Principaux indicateurs macroéconomiques

Indicateurs	Unité	2000	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (e)
<b>Comptes nationaux</b>								
RNB aux prix courants du marché	Million \$ E.U.	6 127	5 929	7 323	9 752	11 254	12 169	...
RNB par habitant	\$ E.U.	490	460	560	730	820	860	...
PIB au prix courants	Million \$ E.U.	6 065	8 157	9 422	10 956	12 393	13 490	10 582
PIB aux prix constants de 2000	Million \$ E.U.	6 065	3 442	3 834	4 291	4 746	4 959	5 112
Croissance du PIB en termes réels	%	0,0	5,3	11,4	11,9	10,6	4,5	3,1
Croissance du PIB par habitant en termes	%	-0,9	4,4	9,8	9,6	7,7	1,4	0,0
Investissement intérieur brut	% du PIB	13,1	15,1	24,0	22,4	13,6	13,0	12,9
Investissement public	% du PIB	0,6	1,4	2,7	2,7	1,7	1,6	1,6
Investissement privé	% du PIB	12,5	13,7	21,3	19,7	11,9	11,4	11,3
Epargne nationale	% du PIB	...	...	...	...	...	...	...
<b>Prix et Monnaie</b>								
Inflation (IPC)	%	55,9	6,5	3,0	3,3	3,9	1,6	-0,1
Taux de change (moyenne annuelle)	monnaie locale / \$ E.U.	0,0	...	...	...	...	...	...
Masse monétaire, variations annuelles (M	%	3 613,9	...	...	...	...	...	...
Vitesse de circulation de la monnaie (PIB	%	647,7	...	...	...	...	...	...
<b>Finances publiques</b>								
Recettes totales et dons	% du PIB	...	11,9	23,3	26,7	28,2	27,7	28,1
Dépenses totales et prêts nets	% du PIB	...	14,0	24,5	29,0	29,5	30,2	30,5
Déficit (-) / Excédent global (+)	% du PIB	...	-2,1	-1,2	-2,4	-1,3	-2,4	-2,4
<b>Secteur extérieur</b>								
Variation en volume des exportations (ma	%	...	...	...	...	...	...	...
Variation en volume des importations (ma	%	...	...	...	...	...	...	...
Variation des termes de l'échange	%	...	...	...	...	...	...	...
Solde des comptes courants	Million \$ E.U.	-20	-1 359	-2 141	-3 269	-3 053	-3 429	-2 441
Solde des comptes courants	% du PIB	-0,3	-16,7	-22,7	-29,8	-24,6	-25,4	-23,1
Réserves internationales	mois d'importations	1,1	2,7	1,5	0,9	0,9	0,7	0,7
<b>Dettes et flux financiers</b>								
Service de la dette	% des exportations	...	40,7	14,4	...	...	...	...
Dettes extérieures totales	% du PIB	57,0	97,2	84,6	75,1	73,1	79,0	121,2
Flux financiers nets totaux	Million \$ E.U.	213	547	788	732	1 079	...	...
Aide publique au développement nette	Million \$ E.U.	176	736	732	716	1 001	811	...
Investissements nets directs en prov. de l'é	Million \$ E.U.	23	105	166	387	400	400	...



Source : Département de la statistique de la BAD; FMI: Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2014 et Statistiques financières internationales, octobre 2014; Département de la statistique : Plateforme des données (base de données), mars 2015; OCDE, Division des systèmes statistiques.

Notes: ... Données non disponibles ' (e) Estimations

Dernière mise à jour : mars 2015



## Annexe II. Progrès en matière de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement

### Social Context

#### Zimbabwe: Progress Towards achieving the MDGs

	1990 <sup>1</sup>	2000 <sup>2</sup>	2012 <sup>3</sup>
<b>Goal 1: Eradicate extreme poverty and hunger</b>			
Employment to population ratio, 15+, total (%)	52.3	51.8	51.8
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5)	35.1	27.2	26.7
Poverty headcount ratio at \$1.25 a day (PPP) (% of population)	49.2	64.4	...
Gini Coefficient	...	...	43.7
Prevalence of undernourishment (% of population)	16.0	9.0	6.0
<b>Goal 2: Achieve universal primary education</b>			
Literacy rate, youth female (% of females ages 15-24)	62.5	60.5	65.3
Literacy rate, adult total (% of people ages 15 and above)	55.4	54.8	60.8
Primary completion rate, total (% of relevant age group)	...	76.8	79.2
Total enrollment, primary (% net)	...	66.5	62.1
<b>Goal 3: Promote gender equality and empower women</b>			
Proportion of seats held by women in national parliaments (%)	...	7.0	7.0
Ratio of female to male primary enrollment	83.5	84.3	91.0
Ratio of female to male secondary enrollment	77.8	80.5	88.1
<b>Goal 4: Reduce child mortality</b>			
Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	44.0	37.0	71.0
Mortality rate, infant (per 1,000 live births)	125.5	103.7	89.9
Mortality rate, under-5 (per 1,000)	210.1	170.0	144.9

Sources : ADB Statistics Department Databases; World Bank: World Development Indicators; UNAIDS; UNSD; WHO; UNICEF, WRI, UNDP; Country Reports,

#### Zimbabwe

**Table 4 (Cont'd) : Progress Towards achieving the MDGs**

	1990 <sup>1</sup>	2000 <sup>2</sup>	2012 <sup>3</sup>
<b>Goal 5: Improve maternal health</b>			
Births attended by skilled health staff (% of total)	33.0	35.2	...
Contraceptive prevalence (% of women ages 15-49)	13.4	12.6	14.6
Maternal mortality ratio (modeled estimate, per 100,000)	1100.0	980.0	840.0
<b>Goal 6: Combat HIV/AIDS, malaria, and other diseases</b>			
Incidence of tuberculosis (per 100,000 people)	139.0	180.0	133.0
Prevalence of HIV, female (% ages 15-24)	...	...	2.3
Prevalence of HIV, male (% ages 15-24)	...	...	0.8
Prevalence of HIV, total (% of population)	4.0	3.7	3.6
<b>Goal 7: Ensure environmental sustainability</b>			
CO2 emissions (kg per PPP \$ of GDP)	2.6	1.2	0.8
Improved sanitation facilities (% of population with access)	36.0	33.0	31.0
Improved water source (% of population with access)	50.0	56.0	58.0
<b>Goal 8: Develop a global partnership for development</b>			
Net total ODA/OA per capita (current US\$)	1.9	4.2	13.0
Internet users (per 1000 people)	...	13.0	284.0
Mobile cellular subscriptions (per 1000 people)	0.1	67.1	551.0
Telephone lines (per 1000 people)	3.7	7.5	6.6

Sources : ADB Statistics Department Databases; World Bank: World Development Indicators; UNAIDS; UNSD; WHO; UNICEF, WRI, UNDP; Country Reports,

1 Latest year available in the period 1990-1995; 2 Latest year available in the period 2000-2004; 3 Latest year available in the period 2005-2012

**Situation des opérations actives du Groupe de la Banque au Zimbabwe (au 28 mai 2015)**

Opérations actives financées par le Groupe de la Banque au Zimbabwe, au 28 mai 2014										
#	Secteur/Opérations	Guichet de financement	Date d'approbation	Date d'achèvement	Montant approuvé (UC)	Montant décaissé (UC)	Taux de décaissement	Âge	Avancement exécution	Objectif de dévelop.
	<b>SECTEUR AGRICOLE</b>				<b>5 759 581</b>	<b>5 759 581</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,6</b>		
1	PROJET LAKE HARVEST	Prêt BAD	26/10/2011	26/11/2020	5 759 581	5 759 581	100,0%	3,6	1,56	1,5
	<b>MULTISECTEURS</b>				<b>22 581 053</b>	<b>7 790 370</b>	<b>34,5%</b>	<b>2,7</b>		
2	AGENT D'ACQUISITION DE ZIM-FUND	Don FAD	24/06/2011	31/12/2015	1 000 000	900 900	90,1%	3,9		
3	ASSISTANCE TECHNIQUE DANS ZADM	Don FAD	09/08/2011	30/06/2016	192 811	150 315	78,0%	3,8		
4	A.T. POUR ÉVALUATION ÉLIGIBILITÉ	Don FAD	30/07/2013	30/06/2015	68 242	27 352	40,1%	1,8		
5	PROJET RENFORCEMENT DES CAPAC	Don FAD	05/12/2012	30/06/2016	16 120 000	4 616 203	28,6%	2,5	Satisfaisant	Satisfaisant
6	PROJET CONSOLIDATION DE LA GOU	Don FAD	12/12/2013	30/12/2016	5 200 000	2 095 600	40,3%	1,5	Satisfaisant	Satisfaisant
	<b>SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ</b>				<b>62 378 714</b>	<b>23 236 500</b>	<b>37,3%</b>	<b>1,8</b>		
7	PHASE I PROJET RÉHAB. DE L'INFRAS	ZIMFUND	30/06/2011	30/06/2015	25 198 165	22 045 874	87,5%	3,9	Très satisfaisant	Satisfaisant
8	Phase II RÉHAB. D'URGENCE DE L'INFR	ZIMFUND	18/12/2013	31/12/2017	11 101 591	97 694	0,9%	1,4	Pas encore supervisé	Pas encore supervisé
	EPIRP PHASE I DU DON SUPPLÉMENT	ZIMFUND	18/12/2013	31/12/2015	3 318 958	1 092 932	32,9%	1,4	Très satisfaisant	Satisfaisant
9	PROJET MULTINATIONAL DE RÉHAB	Don FAD	15/12/2014	31/12/2025	22 760 000	-	0,0%	0,5		
	<b>SECTEUR SOCIAL</b>				<b>2 700 000</b>	<b>361 800</b>	<b>13,4%</b>	<b>1,4</b>		
10	PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE LA	Don FAD	18/12/2013	30/06/2017	2 700 000	361 800	13,4%	1,4	Satisfaisant	Satisfaisant
	<b>SECTEUR DES TRANSPORTS</b>				<b>880 000</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,4</b>		
11	ÉTUDE DU PLAN DIRECTEUR DU SEC	Don FAD	18/12/2013	31/12/2018	880 000	-	0,0%	1,4	Satisfaisant	Satisfaisant
	<b>ALIM. EN EAU/ASSAINISSEMENT</b>				<b>45 678 513</b>	<b>29 403 058</b>	<b>64,4%</b>	<b>2,6</b>		
12	PHASE I RÉHAB. D'URGENCE ALIM. EN	ZIMFUND	07/04/2011	30/06/2015	21 347 165	19 383 225	90,8%	4,2	Très satisfaisant	Satisfaisant
13	URGENT WATER SUPPLY AND SANIT.	ZIMFUND	07/10/2013	31/12/2017	14 283 760	157 121	1,1%	1,6	Satisfaisant	Satisfaisant
	PHASE I FINANCEMENT SUPP. À UWS	ZIMFUND	17/07/2013	30/06/2015	10 047 588	9 862 712	98,2%	1,9	Très satisfaisant	Satisfaisant
	<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>139 977 861</b>	<b>66 551 309</b>	<b>47,5%</b>	<b>2,3</b>		

**Projets similaires financés par la Banque et d'autres partenaires au développement au Zimbabwe**

DONATEUR	TITRE DU PROJET	MONTANT	DOMAINES D'INTERVENTION
BAD	Renforcement des capacités de gestion économique et des finances publiques au titre du premier pilier de la Facilité en faveur des États fragiles (2012-2015)	16,12 millions d'UC	Renforcement des fonctions de comptabilité et d'établissement de rapports des services du comptable général, de la gestion de la dette, de l'investissement dans le secteur public, de la gestion des recettes, de la statistique et de l'intégration régionale. Situation : la mise en œuvre a démarré en août 2013 et est en bonne voie.
	Projet de renforcement des institutions et de la gouvernance		
	Assistance technique au Bureau zimbabwéen de l'aide et de gestion de la dette, au titre du troisième pilier de la Facilité en faveur des États fragiles (2011-2014)	190 000 UC	Assistance technique ciblée pour renforcer la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette.
	Appui sous forme de don pour l'assistance technique, destiné à financer le projet d'évaluation de l'admissibilité du Zimbabwe à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés	68 242,00 UC	Réalisation d'une analyse de la viabilité de la dette et renforcement des capacités de conception, de mise à jour et d'exécution de la stratégie en matière de dette.
FMI	Assistance technique et programme suivi par le FMI	-	Assistance technique dans les domaines de la réforme de la GFP, de la modernisation des systèmes de gestion de la masse salariale et des ressources humaines, de la politique et de l'administration de l'impôt, et de l'accroissement de la transparence des recettes tirées des diamants
Banque mondiale	Appui à la réforme de la GFP grâce au Fonds fiduciaire analytique multidonateurs (2010-2014) et renforcement de la comptabilité, de l'établissement des rapports et de l'intégration régionale	2,3 millions de dollars (2010-2015)	Examen des dépenses publiques (2012-13), évaluation fiduciaire intégrée du pays (2012), masse salariale, passation électronique des marchés, formation en acquisition, document type d'appel d'offres, comptabilité et établissement de rapports/PFMS/IFMIS, audit externe, commissions parlementaires et gestion du budget
PNUD	Renforcement des capacités institutionnelles en vue de l'efficacité du développement et de la responsabilité (2013-2016)	18,5 millions de dollars	Appui à l'IFMS, aux fonctions de comptabilité et d'établissement de rapports des services du comptable général, au développement des ressources humaines et au renforcement des compétences (formation des comptables), à la gestion et à la coordination de l'aide, aux systèmes de gestion axée sur les résultats, au suivi et à l'évaluation du plan à moyen terme, à la statistique nationale, à l'audit externe et aux commissions parlementaires
Commission européenne	Coordination de l'aide	-	Appui sous forme de renforcement des capacités pour consolider la gestion et la coordination de l'aide
Ministère	Consolidation des	19 millions	Appui à la planification budgétaire et à la budgétisation axée sur les résultats, aux

britannique du Développement international	programmes gouvernementaux performants	de dollars (2010-2013)	commissions parlementaires, à la gestion de l'aide, au renforcement des compétences et aux travaux d'analyse (notamment la contribution à l'A-MDTF)
Agence australienne de développement international	Gestion des recettes. Date d'achèvement du projet : fin de 2013	-	Appui sous forme de renforcement des capacités à la ZIMRA pour renforcer l'administration et le recouvrement de l'impôt.
USAID	Appui à l'analyse et à la gestion de la politique économique fondées sur des données factuelles	-	Appui sous forme de renforcement des capacités à la ZIMSTAT et à la ZEPARU pour renforcer les capacités d'analyse et de gestion de la politique fondées sur des données factuelles
Pays-Bas	Supervision du budget et participation au processus budgétaire	-	Appui à la Commission parlementaire du budget et des finances
ACBF	Renforcement des capacités du secteur public		Appui à l'IPFMS, à l'élaboration et au suivi du budget, aux institutions de formation du secteur public/ZIPAM, à la coordination de l'aide et à l'intégration régionale.

## Travaux d'analyse et de base

Composante/Domaine de réforme	Travaux d'analyse	Institution
<b>Cadre stratégique</b>	Fiche-pays (2014-2016)	BAD
	Programme de transformation socio-économique durable du Zimbabwe (Zim-Asset, 2013-2018).	Gouvernement du Zimbabwe
	Plan stratégique institutionnel du parlement (2014-2018)	Parlement du Zimbabwe
<b>Rapports d'analyse sectoriels</b>	Enquête de référence sur les connaissances économiques (2011)	Parlement du Zimbabwe
	Enquête de référence sur les besoins de renforcement des capacités des commissions parlementaires (2012)	Parlement du Zimbabwe
	Projets d'appui institutionnel d'OPEV dans le secteur de la gouvernance (2013)	BAD
	Rapport d'évaluation de la situation de fragilité du Zimbabwe (version préliminaire en 2014)	BAD
	Notes sur les dépenses publiques du Zimbabwe : renforcer les institutions en vue de la préparation du budget de l'État (2011)	Banque mondiale
<b>Autres</b>	Programme suivi par le FMI (2014)	FMI
	Programme multidonateurs d'appui au parlement (2015-2018)	PNUD

## Rapport d'évaluation de la fragilité du projet du Zimbabwe

### Méthodologie relative aux facteurs d'évaluation de la fragilité

L'évaluation de la fragilité du projet de renforcement des institutions de transparence et de responsabilité (SITA) est guidée par l'évaluation de la fragilité du pays. L'évaluation de la fragilité du projet a été effectuée, conformément au projet de directives concernant l'examen sous l'angle de la fragilité émises par ORTS.1 en mai 2015. Cette évaluation avait pour objet de déterminer les points d'entrée des programmes visant à s'attaquer aux facteurs de fragilité, à s'y adapter ou à les atténuer, ainsi que les volets des programmes/projets susceptibles d'avoir le plus grand impact sur le renforcement de la résilience.

### Principaux facteurs (et indicateurs) de fragilité liés au projet/secteur

1. **Faiblesse des institutions et de la gouvernance.** La gestion des finances publiques (GFP) souffre d'un manque de transparence et de responsabilité, qui a joué un rôle important dans l'escalade de la dette publique (tant intérieure qu'extérieure), influencé la taille de la dette intérieure et son utilisation inappropriée, et favorisé des emprunts et dépenses publics flous. La façon dont la dette extérieure est acquise et le rôle de la loi anticorruption souffrent également d'un manque de transparence.
2. **Dette publique élevée et crise de liquidité.** Le niveau élevé actuel de la dette intérieure et extérieure (7 milliards de dollars, dont 5 milliards de dollars d'arriérés cumulés) découle de la combinaison des effets du blocus économique du Zimbabwe et de politiques inefficaces (en matière de gestion foncière et budgétaire) qui avaient créé une crise économique. Les efforts déployés par le gouvernement pour éviter la récession économique, sous forme d'augmentation des dépenses, en particulier celles liées à l'agriculture, ont alourdi le déficit budgétaire. Les mesures de financement du déficit prises par la Reserve Bank sous forme d'accroissement de la masse monétaire ont conduit à l'hyperinflation et en définitive à une crise de confiance envers l'économie du pays, ce qui a entraîné la mise en place d'un régime multidevises et provoqué une crise de liquidité. Un niveau élevé d'endettement et une crise de liquidité dans un contexte de contraction de l'économie et des recettes intérieures, ont rendu le Zimbabwe incapable d'assurer le service de sa dette et inéligible à d'autres emprunts. Cette situation a conduit à son tour à une marge budgétaire limitée, qui se traduit par une prestation médiocre des services (de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement) et par des dépenses en capital limitées qui accroissent davantage le coût des services essentiels (électricité, transport et communication par exemple) au développement des entreprises et rend encore plus difficile la relance économique. Par ailleurs, le parlement accuse un manque de capacités en matière de création d'un cadre législatif et de gestion de la dette requis pour fixer le plafond des emprunts par l'État ou les limites de la dette et des obligations publiques dont le remboursement est garanti par l'État.
3. **Fuite des compétences.** Le Zimbabwe a souffert d'une fuite massive de compétences estimées à plus de 3 millions de personnes (environ le tiers de la population) depuis le déclenchement de la crise économique et des tensions politiques. L'émigration massive a particulièrement été le fait des personnes qualifiées (55 % détenaient un diplôme scolaire et étaient âgés de 30 ans ou plus) qui sont parties pour l'Afrique du Sud, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie. Cet exode a conduit à une réduction de la capacité de production dans beaucoup de secteurs économiques et sociaux essentiels, en particulier le génie, l'éducation, les finances et la santé. Le secteur public a été

duement touché, avec pour effet une baisse de la fourniture des services publics. En raison de la poursuite de la récession économique, il sera encore plus difficile d'absorber les nouveaux venus sur le marché ou d'enrayer la fuite. Des efforts concertés sont actuellement déployés par le gouvernement et dans une certaine mesure par les partenaires au développement pour utiliser les capacités et attirer les compétences de la diaspora, mais la situation demeure désespérée.

4. **Dialogue social limité.** Le dialogue social entre le gouvernement et les OSC est limité et fragmenté. Il existe une méfiance réciproque entre le gouvernement et les OSC. Cette situation tient en partie au fait que les OSC, en particulier celles intervenant dans le domaine des droits de l'homme et de la gouvernance, sont souvent financés par des acteurs non nationaux et adoptent parfois une approche partisane par rapport aux points de vue des donateurs, ce qui peut donner l'impression que les OSC sont inféodés à des intérêts qui sont étrangers et différents de ceux des groupes nationaux. Les OSC travaillent souvent de manière isolée, aussi une collaboration efficace et soutenue entre elles et le gouvernement est-elle limitée. De même, les OSC ne disposent pas des capacités et ressources humaines requises pour analyser de façon cohérente les phénomènes sociaux, politiques et de développement, et collaborer efficacement avec le gouvernement.
5. **Inégalités hommes-femmes.** Les inégalités hommes-femmes restent élevées au Zimbabwe et il y a une inclusion limitée des femmes dans le processus de prise de décisions politiques. La constitution du Zimbabwe prévoit des dispositions strictes sur l'égalité hommes-femmes et les droits des femmes, mais la représentation féminine dans la prise de décisions politiques demeure nettement inférieure à la cible nationale de 50 % et au taux fixé dans le protocole de la SADC sur le genre et le développement, dont le Zimbabwe est signataire. Les femmes ont par ailleurs peu d'accès aux possibilités économiques, ce qui contribue à accroître leur pauvreté et à limiter leur autonomisation. Les femmes dirigent environ le tiers des ménages au Zimbabwe, une situation qui montre l'impact important des pressions économiques et sociales sur la cellule familiale et le lourd tribut payé en conséquence par les femmes.

#### Liens entre les facteurs de fragilité et la capacité d'adaptation de la conception

Volets clés du projet liés à la résolution des causes profondes de la fragilité, identifiés dans le document relatif à l'évaluation quantitative de la fragilité du Zimbabwe et à la connaissance de la zone du projet		
Facteur de fragilité	Risques de baisse découlant des causes profondes de la fragilité	Interventions du projet proposé
Faiblesse des institutions et de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Faiblesse du régime financier</li> <li>b) Accroissement des emprunts (intérieurs et extérieurs)</li> <li>c) Énormes dépenses publiques</li> <li>d) Inefficacité de la loi anticorruption</li> <li>e) Faiblesse des organes de supervision (parlement et auditeurs publics)</li> <li>f) Manque de système de valorisation de l'exploitation minière et vétusté du cadre réglementaire</li> <li>g) Manque de transparence dans les accords relatifs aux permis d'exploitation minière et les recettes constatées</li> <li>h)</li> <li>i) Manque d'indépendance de l'auditeur</li> </ul>	<p><b>Composante 1 et 2 :</b></p> <p>Création d'un bureau parlementaire du budget et de diverses commissions, notamment le groupe parlementaire des femmes députés.</p> <p>Programmes de formation et de jumelage de différentes commissions parlementaires.</p> <p>Étude sur l'analyse budgétaire et économique.</p> <p>Formation des diverses commissions parlementaires, notamment sur les cadres juridiques et la gestion de la dette, appui à la revue et à l'alignement des lois existantes, revues du budget et de l'audit.</p> <p>Formation et perfectionnement professionnel du contrôleur et auditeur général.</p> <p>Élaboration de la politique des ressources</p>

	général en matière d'examen de l'action du pouvoir exécutif et de réalisation d'audits de performance réguliers	humaines. Étude sur la promotion de la transparence et de la responsabilité du secteur public.
Dettes publiques élevées et crise de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Niveau élevé d'endettement insoutenable</li> <li>b) Manque de loi fixant les limites des emprunts contractés par l'État, ainsi que des remboursements des dettes et obligations garantis par l'État</li> <li>c) Accroissement du déficit budgétaire en raison des dépenses agricoles</li> <li>d) Crise de liquidité, contraction de l'économie et baisse des recettes intérieures</li> <li>e) Dépenses en capital limitées et dépenses ordinaires élevées</li> <li>a) Application d'une politique monétaire efficace limitée par le régime multidevises</li> </ul>	<p><b>Composante 1 :</b> Formation des députés sur les processus budgétaires, notamment l'examen. Participation des députés et de la société civile aux processus d'allègement de la dette. Accroissement de la sensibilisation, de la transparence et de la responsabilité en matière de passation des marchés de la dette ainsi que de recettes et de dépenses publiques. Assistance technique et formation des députés en gestion de la dette. Adoption d'une loi du parlement qui fixe les limites des emprunts contractés par l'État.</p>
Dialogue social limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Existence d'une méfiance entre le gouvernement et les OSC</li> <li>c) Dialogue partisan</li> <li>d) Influence perçue comme excessive des organisations donatrices internationales sur les OSC</li> <li>e) Manque de capacités humaines et financières chez les OSC</li> <li>f) Accès public limité aux informations et à la liberté politique</li> </ul>	<p><b>Composante 1 : sous-composante 1.4</b> Audiences, séminaires et ateliers publics sur le budget. Partenariats et travaux communs entre le parlement et les organisations nationales (OSC). Initiatives conjointes entre le parlement et les OSC dans le cadre du processus budgétaire, de l'industrie extractive et de l'allègement de la dette.</p>
	j)	
Fuite des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Récession économique et tension politique</li> <li>b) Manque d'emplois et de possibilités économiques</li> <li>c) Manque d'incitations pour attirer la diaspora</li> <li>a) Médiocrité du rétablissement des capacités institutionnelles et humaines</li> </ul>	<p><b>Composante 1, 2 et 3</b> Formation des députés, des employés du bureau de l'auditeur général, des représentants de la société civile et des membres de l'équipe du projet pour améliorer la prestation des services publics</p>
Inégalités hommes-femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Faible niveau d'autonomisation des femmes</li> <li>c) Faible participation des femmes à la prise de décisions politiques et aux possibilités sociales et économiques</li> <li>d) Capacité des femmes à participer efficacement à la prise de décisions politiques</li> </ul>	<p><b>Composante 1 : sous-composante 1.3 et composante 2</b> Revue et alignement des lois ayant des impacts sexospécifiques sur l'égalité et les droits des femmes. Promotion de partenariats entre les femmes députées et les associations professionnelles féminines. Formation sur la budgétisation sensible au genre. Fourniture d'une formation supplémentaire aux femmes sur la supervision et la responsabilité eu égard aux finances publiques</p>

## Conclusion de l'évaluation



Le projet ne vise pas un double objectif en matière de fragilité et ne comporte pas d'indicateurs particuliers de fragilité pour le suivi et l'évaluation, mais sa conception a dûment intégré les facteurs clés de fragilité. Le budget du suivi et de l'évaluation a tenu compte du coût du suivi de la mise en œuvre des interventions connexes. Un suivi sera effectué pour veiller à la prise de mesures relatives à la mise en œuvre de ces activités.

## Annexe VII

### Carte du Zimbabwe

