

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



TUNISIE
DEUXIEME LIGNE DE CREDIT AGRICOLE A LA BANQUE
NATIONALE AGRICOLE

Rapport d'évaluation de performance de programme
(REPP)

DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)

5 octobre 2000

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
Equivalences monétaires, sigles et abréviations	i
Données de base	ii
Préface	iv
I. Résumé de l'évaluation	1
II. Contexte de la LDC	4
2.1 Contexte économique et social	4
2.2 Historique des interventions de la banque	7
2.3 Formulation	7
2.4 Bien-fondé du projet et cadre logique de la LDC	7
2.5 Organe d'exécution : La Banque nationale agricole	8
2.6 Méthodologie et approche d'évaluation	10
III. Réalisation du projet	10
3.1 Mise en vigueur du prêt	10
3.2 Modification du projet	10
3.3 Calendrier d'exécution	10
3.4 Communication des rapports	10
3.5 Acquisition de biens, travaux et services	11
3.6 Coût du projet, décaissements et sources de financement	11
3.7 Application des conditions et accords de prêt	11
IV. Evaluation des performances	12
4.1 Performances à l'exploitation	12
4.2 Performances financières	12
4.3 Performances opérationnelles	15
4.4 Performances économiques	16
4.5 Performances institutionnelles et sociales	17
4.6 Les femmes et le développement	18
4.7 Performances environnementales	18
4.8 Performances du groupe de la banque	18
V. Durabilité du Projet	18
VI. Notation de la performance	19
VII. Conclusions, Leçons et recommandations	19
7.1 Conclusions	19
7.2 Leçons	20
7.3 Recommandations	20

ANNEXES

	Nb. de pages
A1 Matrice des recommandations et actions de suivi	1
A2 Matrice rétrospective du cadre logique de la 2 ^{ème} LDC	2
A3 Principaux indicateurs économiques de la Tunisie	2
A4 Ressources du système financier et leurs contreparties	2
A5 Principaux indicateurs de l'activité de la BNA	1
A6 Situation des engagements agricoles par tranche et par fonds	1
A7 Tableau des indicateurs des projets visités	1
A8 Formulaire de notation de la performance à l'exécution	1
A9 Formulaire de notation de la performance de la Banque	1
A10 Formulaire de notation des résultats des projets	1

Ce rapport a été rédigé par Messieurs N. SANGBE, Agro-Economiste et A. ZGHIDI, Analyste financier (Consultant) à la suite de la mission qu'ils ont effectuée en Tunisie du 14 au 28 avril 2000. Pour tout renseignement, s'adresser à M. G.M.B KARIISA, Directeur du Département OPEV, au poste 4052 ou à M. SANGBE au poste 4554.

EQUIVALENCES MONETAIRES, SIGLES & ABREVIATIONS

Equivalences monétaires : Unité monétaire : Le dinar tunisien (DT)

A l'évaluation	<u>A l'achèvement</u>	<u>A l'évaluation rétrospective</u>
1 UC = 1,23080 DT (du 01/07 au 30/09/92)	1 UC = 1,63970 DT (Octobre 99)	1 UC = 1,73540 DT (Mai 2000)

Année fiscale : du 1^{er} janvier au 31 décembre

Sigles et abréviations :

BAD	:	Banque africaine de développement
BCT	:	Banque centrale de Tunisie
BNA	:	Banque nationale agricole
BNDA	:	Banque nationale de développement agricole
BIRD	:	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CRDA	:	Commissariat régional de développement agricole
CRP	:	Commissariat régional à la pêche
DGRE	:	Direction de gestion des ressources d'emprunt
LDC	:	Ligne de crédit
DT	:	Dinar tunisien
INS	:	Institut national des statistiques
mD	:	Mille dinars
MD	:	Million de dinars
RAP	:	Rapport d'achèvement
REPP	:	Rapport d'évaluation de performances de projet
SMAG	:	Salaire agricole minimum garanti
UC	:	Unité de compte

DONNEES DE BASE

A) Données préliminaires

Pays	TUNISIE
Titre du projet	2 ^{ème} ligne de crédit agricole à la BNA
Numéro du prêt	B/TUN/BNA/LC-2/92/47
Emprunteur	Banque nationale agricole (BNA)
Garant	Gouvernement tunisien
Bénéficiaires	Promoteurs Agricoles et pêcheurs
Organe d'exécution	BNA

B) Données de base de la ligne de crédit

a-	Données essentielles	Prévu	Réel
	Requête officielle	-	
	Montant (millions d'UC)	50	50
	Taux d'intérêt (variable)	7,3% (moyenne)	7,3%
	Commission d'engagement	1%	1%
	Période de remboursement	20 semestrialités	idem
	Différé d'amortissement	4 ans	idem
	Date d'évaluation	N/A	octobre 92
	Dates des négociations	N/A	6 novembre 92
	Date d'approbation	N/A	3 décembre 92
	Date de signature du prêt	N/A	4 mars 93
	Date de mise en vigueur du prêt	N/A	4 octobre 93
	Date limite du premier décaissement	N/A	15 décembre 93
	Date limite du dernier décaissement	31/12/97	31 décembre 98
	Date d'achèvement	31/12/97	31 décembre 98
b-	Engagement	Totalité	
c-	Décaissement / Remboursement		
	Décaissement (million d'UC)		50
	Dépassement		Néant
	Montant non décaissé		Néant
	Remboursement		6 semestrialités
	Décaissements annuels (en UC)		
	1993		8.522.836,81
	1994		11.919.584,43
	1995		6.168.643,74
	1996		5.960.199,65
	1997		8.753.241,60
	1998		8.674.962,47

C) Indicateurs de performance

-	Nombre de prorogation de la date du dernier décaissement	1
-	Etat d'exécution de la LDC	Achevé.
-	Performances opérationnelles	Satisfaisantes
-	Performances financières	Satisfaisantes
-	Performances de l'emprunteur	Satisfaisantes
	Performance globale	H. satisfaisante

D) Missions

<i>Nature</i>	<i>Périodes</i>	<i>Nbre de personnes</i>	<i>Composition</i>	<i>H/J</i>
Préparation/évaluation	02/07 au 14/07/92	2	Agronome/analyste financier	24
Evaluation	02/09 au 22/09/92	2	Agronome/Agro-économiste	20
Supervision/revue du portefeuille	09/10 au 12/10/95	1	Agronome	7
Supervision	20/11/ au 28/11/96	2	Agronome/analyse financier	16
Supervision/revue du portefeuille	02/02 au 09/02/98	1	Agro-économiste	7
Supervision/préparation 3 ^{ème} LDC	27/04 au 15/05/98	2	Agro-économiste/analyste financier	36
Achèvement	05/09 au 16/09/99	2	Agronome/analyste financier	22
Evaluation rétrospective	14/04 au 28/04/00	2	Agro-économiste/Analyste financier	22

Préface

- 1- Le présent rapport d'évaluation des performances de projet (REPP) concerne la deuxième ligne de crédit accordée en mars 1993 à la Banque nationale agricole (BNA), en vue de contribuer à la réalisation de l'autosuffisance alimentaire et de promouvoir le développement des secteurs de l'agriculture et de la pêche.
- 2- Cette ligne de crédit d'un montant de 50 millions d'UC a été destinée au financement des coûts en devises des équipements et matériels au profit des petites et moyennes exploitations agricoles, des grandes exploitations et de l'agro-industrie, des coopératives et de la pêche, contribuant ainsi à renforcer les ressources extérieures de la BNA.
- 3- Un rapport d'achèvement du projet (RAP) a été établi par la Banque en juillet 1999. La grande faiblesse du RAP réside en l'absence d'analyse des sous-projets financés sur la ligne et de son impact sur les bénéficiaires. Les principales conclusions de ce rapport peuvent s'articuler autour des idées suivantes : (i) couverture partielle des besoins de financement en devises de la BNA, (ii) orientation vers les petites et moyennes exploitations agricoles, (iii) incapacité de la BNA à évaluer l'impact de la LDC sur les bénéficiaires, et (iv) insuffisance du taux de recouvrement.
- 4- Le REPP, fondé sur l'examen du rapport d'évaluation, du RAP ainsi que du document de la stratégie pour la Tunisie, de la revue du portefeuille et des investigations de terrain, vise à combler les lacunes du RAP et à tirer les leçons nécessaires à l'amélioration des interventions futures de la Banque en matière de finance rurale.
- 5- Des commentaires reçus du Gouvernement tunisien et des départements opérationnels ont été incorporés au rapport.

I/ RESUME DE L'EVALUATION

1. Objectif et portée

La deuxième ligne de crédit, s'inscrivant dans le cadre de l'effort national de mobilisation des ressources en vue de réaliser l'autosuffisance alimentaire et de promouvoir le développement de l'agriculture et de la pêche, a été destinée à financer les coûts en devises des sous-projets financés.

2. Performance au niveau de la réalisation

Malgré le délai de 9 mois séparant la date de l'accord de prêt de sa mise en vigueur effective, et compte tenu des modifications intervenues au cours de la période de l'exécution de la ligne, la performance à la réalisation a été jugée satisfaite. La ligne de crédit a permis de financer 4786 sous-projets. Le coût total du projet a toutefois accusé un léger dépassement consécutif au système de cofinancement avec la BIRD.

3. Performance institutionnelle

La LDC s'est insérée dans un environnement institutionnel national adéquat (existence de structures d'appui aux exploitations agricoles; avantages fiscaux et financiers aux investissements agricoles), qui favorise son exécution et la réalisation des objectifs escomptés. La BNA a développé des capacités internes de mobilisation et de gestion qui font d'elle une banque universelle. Grâce à son degré d'implantation sur l'ensemble du territoire tunisien, la BNA bénéficie d'un atout de proximité auprès des agriculteurs. Cependant, quelques insuffisances non moins importantes persistent au niveau de la décentralisation des prises de décision, du système d'information, du suivi des sous-projets et du recouvrement.

4. Performance économique

Selon les estimations et à défaut d'indicateurs précis, la contribution de la LDC sur la formation de la valeur ajoutée agricole a été de 317 millions de DT soit 3,30% de la valeur ajoutée du secteur pendant la période 94-98. Le nombre d'emplois générés par la ligne au cours de cette même période est de 9333 soit 3,33% du nombre d'emplois créés tous secteurs confondus. Ces résultats témoignent d'une performance économique satisfaisante, eu égard aux sécheresses qui ont sévi pendant la période de référence.

L'année 1998 a été marquée par la réalisation de l'objectif de l'autosuffisance alimentaire au niveau de certains produits sensibles tels que le lait et les viandes dont le volume de production a progressé de plus de 10% par rapport à 1997 pour le lait et de 6% pour la viande. La masse salariale servie aux employés du secteur en général, s'est accrue en moyenne de 12,6% l'an au cours de la période 1990-1998, tandis que le SMAG par journée de travail est passé de 4,961 DT en septembre 1996 à 5,509 DT en mai 1999, soit une progression cumulée de 11%.

5. Performance financière.

La période d'exécution de la LDC (1993-1998) coïncidant avec la restructuration de la BNA, a été caractérisée par une évolution favorable des indicateurs financiers de la BNA. Les fonds propres nets de la BNA sont passés de 123,05 millions de DT à 286,10 millions de DT. Le ratio de solvabilité qui était de

2,95% en 1994, a connu une amélioration soutenue et a atteint 10,6% en 1998. L'insuffisance de provisions a été ramenée à 11,1 millions de DT en 1998 contre 201,3 millions en 1994. L'encours total des engagements de la BNA a évolué de 5,9% entre 1997 et 1998. Le produit net bancaire de 1998 a été en progression de 3% par rapport à celui de 1997, passant de 105,2 millions de DT à 108,7 millions de DT.

Les sous-projets visités relevant des différentes catégories financées par la ligne (PME agricoles, grandes exploitations, agro-industrie, et pêche), ont été techniquement bien exécutés. Ces projets ont dégagé une rentabilité suffisante ayant permis le remboursement normal des crédits, l'extension des exploitations et la création d'un nombre conséquent d'emplois permanents et occasionnels (occupés parfois à plus de 40% par les femmes, à l'exception de l'activité pêche).

6. Durabilité

La BNA est une institution dotée d'une structure adéquate et d'un personnel compétent ayant acquis une grande expérience et une maîtrise des nouveaux métiers de banque. De plus la BNA a su, conformément à ses orientations stratégiques, consolider ses assises financières et améliorer ses méthodes de gestion et de mobilisation des ressources. Ce qui lui a permis de réaliser une évolution satisfaisante de ses principaux indicateurs économiques et financiers et d'assurer sa stabilité. Cependant, le taux de recouvrement de ses engagements est relativement faible par rapport aux objectifs fixés. Outre les facteurs climatiques qui affectent particulièrement la capacité de remboursement des agriculteurs, il convient de signaler qu'un système de suivi plus rapproché des clients permettrait de réduire le taux d'impayés.

La viabilité des sous-projets visités, quoiqu'en nombre limité par rapport au nombre total de projets financés sur la deuxième ligne de crédit, permet de conclure que les perspectives de durabilité sont en général rassurantes. Ceci est corroboré par l'importance des revenus dégagés (25 à 30% de marge nette avec un chiffre d'affaires allant de 80000 à 375000 DT), le nombre croissant des emplois permanents et les extensions observées sur le terrain ou ayant fait l'objet de nouvelles demandes de financement.

La troisième ligne de crédit s'inscrit dans la logique de la continuité de l'appui de la BAD aux efforts déployés par la BNA pour améliorer ses performances. Toutefois, compte-tenu des taux d'intérêt relativement élevés des ressources de la BAD et des risques de change, la BNA a déjà remboursé par anticipation une partie de la première ligne et envisage sérieusement un remboursement anticipé sur la deuxième ligne.

7. Leçons - Recommandations

Leçons

Les principales leçons qui se dégagent de l'évaluation rétrospective sont les suivantes :

- i) Compte tenu de la taille relativement réduite de la majorité des sous-projets, un encadrement des bénéficiaires par structures d'appui (CRDA, CRP) est de nature à favoriser la réalisation des objectifs escomptés (cf. § 4.1)

- ii) L'évaluation de l'impact socio-économique des lignes de crédit n'est possible que si l'organe d'exécution s'attache à recueillir les données de base nécessaires ou le cas échéant, que la BAD alloue les ressources suffisantes pour des enquêtes périodiques sur le terrain par des compétences externes et indépendantes (cf. § 4.4.1)
- iii) La poursuite de l'action de décentralisation des structures régionales de la BNA permettrait de consolider l'avantage de la proximité dont elle bénéficie (cf. § 4.5.1).
- iv) Le renforcement de la politique de recouvrement et l'assainissement des créances contentieuses constituent des actions importantes conditionnant le renforcement de la consolidation des assises financières de la BNA (cf. § 5.1).
- v) La réduction du taux du marché monétaire national, constitue un facteur exogène ayant entraîné le renchérissement relatif du coût de la ligne de crédit et affecté la rentabilité des ressources pour l'emprunteur (cf. § 5.3).

Recommandations

a) A la BNA

- i) Développer au niveau de toutes les structures de l'institution une meilleure perception des contingences liées à l'environnement, la pauvreté et les genres, et poursuivre l'amélioration du système d'information par le renforcement de l'outil informatique, le développement de l'Intra-net et de l'Internet en vue de favoriser la constitution d'une base de données fiables permettant d'accroître l'efficacité de la BNA par une exploitation efficiente et en temps réel de l'information ;
- ii) Exiger des bénéficiaires et le cas échéant les assister, à tenir une comptabilité simplifiée de leurs exploitations et les sensibiliser à fournir les informations financières demandées en temps voulu, à la BNA et aux missions de supervision et d'évaluation de la BAD.
- iii) Envisager la création d'une structure de suivi-évaluation afin d'assurer une collecte ciblée des données relatives aux projets financés, notamment celles se rapportant au chiffre d'affaires, à la valeur ajoutée, au nombre d'emplois par sexe, à la rentabilité et à l'investissement additionnel, afin de pouvoir mesurer les performances de la BNA par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie du pays en général, ainsi que les effets des ressources extérieures sur les bénéficiaires en particulier ;
- iii) Consolider l'avantage de la proximité des structures opérationnelles de la BNA en dotant celles-ci des moyens matériels et humains nécessaires pour un meilleur suivi des projets et l'assistance auprès des promoteurs, notamment en cours de la phase d'exploitation des projets ;
- iv) Poursuivre les efforts de recouvrement par la généralisation de la décentralisation permettant ainsi une meilleure implication des structures régionales dans la réalisation des objectifs de la BNA en la matière ;

- v) Généraliser le traitement des dossiers contentieux au niveau des directions régionales A l'instar de celles de SFAX, GABES, BIZERTE, SOUSSE et NABEUL ;
- vi) Activer la création d'une société de recouvrement pour la prise en charge des petites créances ainsi que les créances sans garanties, en vue de décongestionner davantage la Direction du contentieux ;

b) A la BAD

- i) Attacher plus d'attention aux questions de l'environnement de la pauvreté et du genre lors des missions de supervision dont la durée sera adéquatement définie afin de couvrir un échantillon représentatif de sous-projets financés sur la LDC.
- ii) Prévoir les ressources nécessaires dans le cadre des lignes de crédit pour financer la collecte de données fiables par sondage auprès des bénéficiaires en vue de permettre l'évaluation de l'impact socio-économique des LDC. Ces données pouvant être recueillies par l'organe d'exécution ou le cas échéant, par des compétences externes.

II/ CONTEXTE DE LA LDC

2.1 Contexte économique et social

Aperçu général sur l'économie tunisienne

2.1.1 L'économie tunisienne repose essentiellement sur les secteurs de l'agriculture, du tourisme, du textile, de l'industrie mécanique et électrique, du phosphate et du pétrole. Le produit intérieur brut (aux prix courants) est passé de 13.705 millions de dinars en 1992 à 22.701 millions de dinars en 1998. Le chiffre provisoire de 1999 se situe autour de 24.938 millions de dinars. La croissance économique a atteint en 1998 5% en termes réels contre 3,8 en 1992. La croissance moyenne au cours des deux premières années du IX^{ème} plan (1997 et 1998) s'est établie à 5,3%, taux conforme aux prévisions (5,4%). Le taux d'inflation a été ramené de 3,7% au cours des années 1992-97 à 3,1% en 1998. Le taux d'endettement extérieur a baissé de 53,2% du PNB en 1992 à 47,3% du PNB en 1998. Le taux de l'épargne nationale par rapport au PNB représentait 22,3% en 1992 contre 25,1% en 1998, traduisant ainsi une amélioration des rendements par une utilisation plus efficiente des ressources.

2.1.2 La consommation globale s'est accrue de 4,9% en 1998 contre 6,1% en 1992. Cette régression en pourcentage résulte en fait de la progression soutenue de la consommation privée passant de 7445MDT en 1992 à 9375 MDT en 1998. En matière de formation brute de capital fixe, le taux d'investissement s'est légèrement contracté, passant de 27,2% du PIB en 1992 à 25% du PIB en 1998, tandis que le nombre d'emplois a augmenté au cours de cette période, passant de 58000 en 1992. à 61400 en 1998. La couverture totale de la demande additionnelle n'est réalisée qu'à hauteur de 90%. Cette situation continue à peser sur les solutions à préconiser en matière de réduction du chômage dont le niveau a tendance à se stabiliser aux environs de 15% de la population active.

2.1.3 Le rythme des importations est plus élevé que celui des exportations. Le taux de couverture est revenu de 71% en 1991 à 69% en 1998. La balance générale des paiements a dégagé pour la première fois depuis 1991, un déficit de 213 millions de dinars en 1998 contre un excédent de 373 millions de dinars en 1997 ; ce qui s'est répercuté défavorablement sur les avoirs nets en devises.

2.1.4 L'évaluation des principaux indicateurs de l'économie tunisienne est illustrée dans le tableau en annexe 3.

Le secteur agricole

2.1.5 La période 1992 – 1996 s'est caractérisée par la place importante accordée au secteur agricole par l'Etat et la priorité dont il a bénéficié compte tenu du rôle important que joue ce secteur en matière de garantie de l'alimentation de la population ainsi que de sa contribution dans la réalisation des équilibres macro-économiques, la création d'emplois et le développement régional. Les grands dossiers de l'agriculture ont été donc ouverts, à l'instar des terres domaniales, du crédit et de l'investissement, de la recherche et de la vulgarisation, des ressources naturelles et des structures professionnelles en vue de les adapter aux nouvelles exigences du développement et de manière à ce que ces secteurs puissent contribuer à la réalisation des objectifs assignés au secteur agricole.

2.1.6 Parmi les principales réalisations, figure l'établissement de stratégies nationales de mobilisation et de rationalisation de l'utilisation des différentes ressources naturelles (eau, sol, forêts, parcours), d'identification de la production et de promotion des cultures stratégiques (céréales, viandes rouges, lait, tomate, pomme de terre, aviculture, huile d'olives et produits de la mer). Le volume total d'investissement réalisé dans le secteur s'est élevé à 824 millions de dinars en 1998 contre 459 millions de DT en 1992.

2.1.7 La valeur ajoutée du secteur, exprimée en termes réels s'est toutefois inscrite en baisse de 1% en 1998 contre une progression de 3% en 1997 du fait de l'impact des années de sécheresse et de l'insuffisance de la pluviométrie en 1998. Sa contribution à la croissance économique globale a été négative de 3% contre 8% l'année précédente et ce suite au recul de la production oléicole et de la faible évolution au niveau de certains produits maraîchers et des poissons. En matière de production agricole, l'année 98 a été marquée par la réalisation de l'objectif de l'autosuffisance alimentaire au niveau de certains produits sensibles en particulier les viandes et le lait grâce aux actions stratégiques engagées en faveur du développement de ces branches. Aussi, a-t-on enregistré une amélioration du revenu agricole et une stabilité, voire une baisse du chômage dans le monde rural. Le tableau ci-après indique l'évolution de la production des différentes spéculations agricoles par rapport au 7^{ème} plan du développement et aux prévisions du 8^{ème} plan.

Tableau 1
Evolution de la production agricole
(en milliers de tonnes)

<i>Spécifications</i>	<i>Réalisation 7^{ème} plan</i>	<i>Prévision 8^{ème} plan</i>	<i>Réalisation 8^{ème} plan</i>	<i>% de réalisation</i>
Céréales	1407,7	1 644	1 607	97,7
Olives à huile	563	790	740	93,6
Agrumes	240	255	209	81,9
Vigne à cuve	43,2	ND	ND	-
Dattes	71,4	86	77	89,5
Fruits d'été	298	420	391	93
Pomme de terre	197	245	217	88,5
Tomate	487	626	507	81
Viande (y compris volaille)	225	272	269	99
Oeufs (en millions d'unités)	1039	1 188	1.065	89,6
Lait	387,2	520	526	101,1
Betterave à sucre	275,6	ND	ND	-
Poisson	94,6	124	86	69,3

Source : VIII ème et IX ème Plans de développement.

2.1.8 Enfin, il y a lieu de signaler que sur le plan de la recherche visant l'amélioration de l'efficacité du secteur, les réformes ont été accélérées et concrétisées par l'avancement de la réalisation du programme de mise à niveau des activités agricoles et de pêche et ce dans le cadre de la préparation aux échéances de la libéralisation des échanges de ces produits et de la conformité aux normes exigées par l'accès au marché européen. C'est ainsi que les groupements inter-professionnels et les centres techniques ont vu leurs activités renforcées parallèlement aux interventions du fonds de développement de la compétitivité du secteur agricole et de la pêche instauré en 1995.

Le système financier et bancaire

2.1.9 Le système financier et bancaire se compose du système monétaire (banque centrale, banques de dépôt et CCP), des banques de développement, des organismes de leasing et de la caisse d'épargne (CENT). Le concours à l'économie comprenant les crédits de la BCT (interventions sur le marché monétaire), les crédits des autres banques à l'économie, les billets de trésorerie et le portefeuille titres du système financier est passé de 9.672,9 millions de dinars en 1993 à 17.116,1 millions de dinars en 1998 (cf. tableau en annexe 4). Le système bancaire en Tunisie a connu un saut qualitatif suite à une série de mesures de consolidation de ses assises financières et de libération des activités bancaires. Par ailleurs, dans le cadre de son programme de modernisation, ce système œuvre aujourd'hui à renforcer les systèmes d'information et l'utilisation des méthodes modernes de travail permettant l'optimisation de la qualité des services et une meilleure approche des risques et de maîtrise des coûts.

2.1.10 Ainsi, le secteur bancaire poursuit les réformes nécessaires pour réaliser un mouvement de restructuration destiné à remodeler son paysage dans l'objectif d'avoir des banques tunisiennes d'une taille appropriée leur permettant de conduire leur stratégie de développement. C'est dans ce contexte qu'une décision en faveur d'un processus de fusion des banques a été prise répondant ainsi à ce souci à travers le rapprochement entre les banques commerciales et de développement, dans un nouveau cadre réglementaire de l'activité bancaire consacré par le projet d'agrément unique.

2.2 Historique des interventions de la Banque

2.2.1 La BAD a financé de juin 1968 à septembre 1997, 14 opérations en Tunisie pour un montant total engagé de 412,03 millions d'UC, tel qu'il ressort du rapport de revue de portefeuille (réf. ABD/BD/WP/98/23 du 24 mars 1998).

2.2.2 Une première ligne de crédit d'un montant de 18 millions d'UC a été accordée à la BNA en avril 1986. Elle avait pour but, de contribuer à la réalisation de l'autosuffisance alimentaire en développant la production agricole et de permettre aux promoteurs de réaliser des revenus substantiels. Son exécution a été réalisée comme prévu sur une période de quatre ans et a financé 321 sous-projets agricoles. Selon le REPP de la première LDC, les résultats obtenus au niveau des sous-projets n'ont pas été à la hauteur des espérances, du fait du manque de suivi et d'assistance aux promoteurs et des facteurs exogènes dont essentiellement la sécheresse. Une troisième ligne de crédit multi-sectorielle accordée en Mai 99 pour un montant de 62 millions d'Euros, mise en vigueur le 12 octobre 1999, est en cours d'exécution.

2.3 Formulation

2.3.1 Pour les besoins du financement du secteur agricole dans le cadre du 8^{ème} plan (92-96) de développement, les besoins de la BNA en ressources extérieures ont été arrêtés à 268 millions de dinars (soit 217,7 millions d'UC). C'est ainsi que la BNA a sollicité avec l'appui du gouvernement une deuxième ligne de crédit de 50 millions d'UC représentant 23% de ses besoins en ressources extérieures.

2.3.2 L'évaluation pour la proposition de l'octroi de la 2^{ème} ligne, effectuée en Juillet 1992 a été favorable tout en mettant en relief certains problèmes se rapportant notamment au schéma de développement stratégique de la BNA et à sa politique de recouvrement. La mission d'achèvement effectuée en septembre 1999 a également dégagé certaines insuffisances se rapportant notamment au système d'information de la BNA, au suivi et à l'assainissement du portefeuille, au recouvrement ainsi qu'à l'aspect assistance-conseil à assurer par la BNA aux promoteurs.

2.4 Bien-fondé du projet et cadre logique de la LDC

Bien-fondé du projet

2.4.1 La Tunisie a toujours considéré l'agriculture comme secteur prioritaire dans sa stratégie de développement. Les trois derniers plans de développement ont consacré le secteur agricole comme vecteur de croissance. En effet, de par le rôle qu'il joue dans la diffusion du développement régional eu égard à son importance dans toutes les régions et en particulier dans les zones à faible degré de développement, le secteur agricole représente l'axe central de l'activité économique et la principale source d'amélioration des revenus et des conditions de vie, constituant de ce fait un maillon fondamental pour préserver la solidarité et la stabilité de la société.

2.4.2 La mise en œuvre de cette stratégie suppose un effort constant et soutenu de mobilisation des ressources. Le Gouvernement tunisien s'est appuyé sur le système bancaire et notamment la BNA pour la réalisation du programme de financement du secteur. La deuxième ligne de crédit rentre dans le cadre du renforcement des ressources extérieures de la BNA pour le financement du secteur agricole.

Cadre logique

2.4.3 L'objectif ultime de la 2^{ème} ligne de crédit est de contribuer à la réalisation de l'autosuffisance alimentaire, promouvoir le développement des secteurs de l'agriculture et de la pêche et améliorer la balance alimentaire des paiements. Cet objectif fixé par les plans de développement de la Tunisie constitue le cadre global de la 2^{ème} ligne de crédit eu égard aux besoins de la BNA en ressources extérieures. L'objectif spécifique de la LDC est de promouvoir l'émergence de petites et moyennes exploitations agricoles privées viables contribuant ainsi au développement des zones les moins développées et à l'amélioration de la qualité de vie des agriculteurs.

2.4.4 Les résultats intermédiaires (extrants) à atteindre sont les suivants :

- Au niveau de la BNA : Assises financières consolidées, engagements agricoles en progression tenant compte de la diversité des spéculations et de la répartition géographique, portefeuille assaini et capacité d'analyse et de suivi renforcée.
- Au niveau des sous-projets : situation opérationnelle, technique et financière viable, augmentation de la production et contribution à l'amélioration de la qualité de vie.

2.4.5 La matrice rétrospective du cadre logique est présentée en annexe 2.

2.5 Organe d'exécution : La Banque nationale agricole

Statut juridique

2.5.1 La Banque nationale agricole (BNA) a été créée le 1^{er} Octobre 1989 suite à la fusion de la Banque nationale de Tunisie (BNT) et de la Banque nationale de développement agricole (BNDA) intervenue dans le cadre du programme d'ajustement du secteur agricole en Tunisie. La BNA jouit d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière et a le statut de banque universelle. Son objet est de favoriser le développement de l'économie en général et de participer au développement du secteur agricole et de la pêche en particulier.

Capital social

2.5.2 Au capital initial de 33 millions de dinars, la BNA a réalisé depuis 1992 et jusqu'en 1995, quatre augmentations de son capital s'établissant aujourd'hui à 100 millions de dinars.

L'évolution du capital de la BNA est la suivante.

- Capital de départ (après la fusion)	33 millions de DT
- Première augmentation (1992)	17 millions de DT
- Deuxième augmentation (février 1994)	12,5 millions de DT
- Troisième augmentation (novembre 1994)	12,5 millions de DT
- Quatrième augmentation (1995)	25 millions de DT

soit 100 millions de DT

La structure actuelle de son capital est la suivante :

Tableau 2 : Structure du capital de la BNA.

Catégories	Montant (en milliers de DT)	Pourcentage
Etat tunisien	16.088	16
Organismes publics	28.837	29
Privés et autres	55.075	55
Total	100.000	100

Source : Rapport annuel de la BNA

Organisation et gestion

2.5.3 Les principales unités concourant à l'exécution de la ligne de crédit sont les suivantes :

- *La direction gestion des ressources d'emprunt (DGRE)*. Principale unité chargée de l'exécution de la ligne de crédit, cette direction est composée de la division de la mobilisation des ressources et de la division gestion et suivi des emprunts extérieurs. Ses principales attributions résident dans le suivi des imputations des engagements et des débloquages des crédits, l'appel des fonds auprès de la BAD, le suivi des remboursements de la LCD et le règlement des commission et intérêts à la BAD, le calcul des différences de charge et le paiement des commissions de couverture du risque de change, l'élaboration des statistiques relatives à la ligne de crédit, l'organisation des missions de supervision de la BAD et le suivi des recommandations formulées par ces missions ainsi que l'étude et la négociation des nouveaux produits éventuellement proposés par la BAD.
- *La direction de l'informatique (DI)*. Cette direction est chargée de répertorier l'ensemble des crédits réalisés sur la 2^{ème} LDC par nature et par catégorie d'investissement et de la communication de toutes les statistiques périodiques nécessaires à la gestion et au suivi des prêts BAD à la demande de la DGRE.
- *La direction centrale des crédits agricoles (DCCA)*. Elle est chargée des études techniques et financières des demandes de crédits centralisés à financer sur la ligne de crédit. Elle assure également la couverture et le contrôle des crédits décentralisés réalisés au niveau des régions.
- La direction de l'Etranger (D.E.). Cette unité est chargée du paiement des échéances en principal intérêts et commissions à la BAD sur la base d'une note d'ordonnancement établie par la DGRE.
- La direction du recouvrement (D.R.). Cette unité est chargée du recouvrement des créances de la banque. Elle opère sans distinction quant aux ressources sur la base d'une stratégie de recouvrement reposant sur une stratification des créances et assure le suivi des échéances et la mise en œuvre du timing de recouvrement jusqu'à la phase pré-contentieuse.
- La BNA compte 16 directions régionales dont cinq sont décentralisées et structurées en divisions d'exploitation, du crédit et juridique, et du contentieux.

2.6 Méthodologie et approche d'évaluation

L'évaluation a consisté en la conduite d'une série d'entretiens avec les différents responsables centraux et régionaux de la BNA, le responsable du CRDA de Bizerte et le commissaire régional à la pêche de Teboulba (Gouvernorat de Monastir). Elle a consisté également en une série de visites sur le terrain auprès de sept promoteurs de sous-projets financés sur la deuxième ligne de crédit. L'élaboration du REPP est basée sur l'analyse de l'évolution des indicateurs retenus à l'évaluation suite à l'exécution de la ligne de crédit. La limitation majeure dans cet exercice se situe au niveau de l'indisponibilité de données fiables relatives aux sous-projets ; ce qui rend difficile l'évaluation de l'impact de la ligne sur les bénéficiaires.

III/ REALISATION DU PROJET

3.1 Mise en vigueur du prêt

La deuxième ligne de crédit a été approuvée le 1^{er} décembre 1992. L'accord de prêt a été signé le 4 Mars 1993 alors que la mise en vigueur est intervenue le 23 Novembre 1993. Si le délai entre la date d'approbation et la signature de l'accord de prêt (3 mois) est relativement court, celui séparant la date de l'accord de prêt et la mise en vigueur effective de la LDC (9 mois) nous paraît assez long. Ceci est dû notamment à la lenteur du circuit administratif suivi pour la ratification de l'accord de prêt.

3.2 Modification du projet

Les modifications intervenues au cours de la période d'exécution de la ligne, se rapportent à la renonciation au principe de l'affectation des financements en faveur d'un système de crédit selon les demandes des promoteurs et au co-financement avec la BIRD. Ces deux modifications ont eu comme impact une accélération du rythme d'utilisation de la ligne de crédit.

3.3 Calendrier d'exécution

L'exécution de la LDC s'est étalée sur une période de cinq années (du 15/12/93 au 31/12/98). Cette durée supérieure à une année par rapport à celle prévue à l'évaluation est notamment due à la sécheresse qui a servi dans le pays au cours des années 94 et 95.

3.4 Communication des rapports

Tout au long de la période d'exécution de la ligne de crédit, la BNA a transmis régulièrement les états semestriels d'exécution de la LDC accompagnés des listings informatiques des sous-projets financés, conformément aux conditions de l'accord de prêt. En outre, la BNA a adressé à la BAD (en juillet 99), un rapport d'achèvement de la 2^{ème} ligne de crédit ainsi que les états financiers audités de la BNA accompagnés d'un rapport spécial du commissaire aux comptes relatif à l'utilisation de la ligne de crédit au titre de l'exercice 1998. D'une manière générale, ces rapports, de qualité satisfaisante, n'ont toutefois pas été suivis de réactions de la part de la Banque.

3.5 Acquisition des biens, travaux et services

N'étant pas assortie de conditions particulières de la BAD, l'acquisition des biens, travaux et services se fait librement au choix des promoteurs. La BNA règle directement les fournisseurs de matériels et équipements sur la base des factures présentées.

3.6 Coût du projet, décaissements et sources de financement

Le coût total prévisionnel présenté par la BNA et repris au niveau de l'évaluation est de 90,9 millions d'UC. Le financement sur la 2^{ème} ligne BAD a été arrêté à 50 millions d'UC. Les réalisations effectives se sont élevés à 103,40 millions d'UC dont 50 millions d'UC sur la 2^{ème} ligne BAD enregistrant ainsi un écart de 12,5 millions d'UC qui s'explique par la prise en compte des coûts supplémentaires consécutifs au système de co-financement des sous-projets avec la BIRD non prévu au moment de l'évaluation. Les sources de financement du programme sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Source de financement
(en millions d'UC)

BAD	50,00
BIRD	21,72
Bénéficiaires	31,68
Soit au total	103,40

- Les décaissements sur la 2^{ème} LDC ont été de 50,20% pour les PME agricoles, de 38,50% pour le sous-secteur de l'agro-industrie, de 4,10% pour les coopératives et de 7,20% pour la pêche et l'aquaculture. Cette répartition des décaissements qui s'écarte de l'affectation initiale a été justifiée par l'accord de la BAD sur le remplacement du principe d'affectation par sous-secteur par un système d'octroi de crédit selon les demandes des promoteurs.
- Conséquemment à la prorogation de la période d'exécution de la ligne de crédit, le rythme des décaissements s'est prolongé jusqu'à l'exercice 1998. Le principal écart par rapport aux prévisions a été enregistré durant les années 94 et 95 (années de sécheresse). En effet, le pourcentage des décaissements par rapport aux prévisions initiales au titre de ces deux années était respectivement de 47,8% et 43,2%.

3.7 Application des conditions et accords de prêt

Toutes les conditions (cinq au total) prévues à l'article 5 de l'accord de prêt entre la BAD et la BNA ont été régulièrement respectées par la BNA à l'exception de la 3^{ème} condition relative au rapport annuel sur la politique de développement à moyen terme et les résultats atteints en matière de formation, de développement informatique et de recouvrement. En dehors du recouvrement, ces aspects ont toujours fait l'objet d'une appréciation positive par les différentes missions de supervision de la BAD.

IV/ EVALUATION DES PERFORMANCES

4.1 Performances à l'exploitation

La BNA, avec le concours de la BAD a pu financer sur la deuxième ligne de crédit 4786 sous-projets dont 93% relèvent de petites et moyennes exploitations agricoles. Les objectifs visés au moment de l'évaluation ont été réalisés. Les sous-projets financés ont été dans l'ensemble, bien exécutés et ont permis une bonne exploitation des potentialités agricoles des gouvernorats concernés grâce à l'encadrement des promoteurs par les structures régionales d'appui (CRDA, CRP).

4.2 Performances financières

4.2.1 Les sous-projets relevant des différentes catégories financées, ont dégagé une rentabilité de l'ordre de 25 à 30% ayant permis le remboursement normal des échéances, l'extension des exploitations et la création d'un nombre conséquent d'emplois permanents et occasionnels, occupés parfois à plus de 40% par les femmes. Les prévisions de production et de rentabilité ont été réalisées, voire dépassées pour certains projets ayant déjà amorcé une phase d'extension (voir tableau des indicateurs des projets visités en annexe 7). Toutefois, en l'absence d'informations sur les indicateurs économiques et financiers des sous-projets financés au niveau de la BNA, il n'a pas été possible de mesurer l'impact de la deuxième ligne de crédit sur l'accroissement des revenus des bénéficiaires.

4.2.2 Les bilans de la BNA relatifs aux exercices 1993 – 1998 sont résumés dans les tableaux suivants :

Tableau 4 : Actifs comparés

BILANS COMPARATIFS

(Unité : millier de dinars)

<i>Actifs</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Caisse, BCT, Prêts sur marché mon. et CCP	180 072	151 398	146 267	439 688	42 802	27 545
Banques et organismes spéciales	29 522	25 548	24 982	13 751	83 313	54 850
Portefeuille escompté	1 130 742	1 014 708	1 378 260	855 995	723 367	880 563
Comptes courants débiteurs	464 710	511 705	186 233	222 875	235 701	218 655
Prêts Etat - BNA	-	132 237	130 368	111 260	97 550	86 078
Crédits sur ressources spéciales	431 989	325 001	340 385	351 884	372 932	395 426
Arrangements, rééchelon. & consolidations			-	146 136	128 369	114 334
Autres crédits à la clientèle	247 000	291 771	339 370	388 106	425 504	466 928
Portefeuille titres	119 531	127 298	67 951	91 382	104 339	109 573
Immob. et non valeurs nettes d'amortis.	37 919	39 858	41 486	42 708	50 764	51 259
Autres postes d'actifs	401 024	378 011	390 700	517 246	559 717	599 361
Total	3 042 509	2 997 535	3 046 002	3 181 031	2 824 358	3 004 572

Source : Rapport annuel BNA

4.2.3 Il ressort de ce tableau que le total des actifs a évolué en dents de scie de 1993 à 1998. Cette variation est notamment due à l'évolution instable du portefeuille escompte représentant la masse la plus importante de l'actif, ainsi qu'aux retraitements rendus nécessaires suite à la parution des normes comptables bancaires. La rubrique crédits sur ressources spéciales a connu une évolution continue à partir de 1994 passant de 325.001 mille dinars à 395.426 mille dinars en 1998 accusant ainsi un accroissement de 70.425 mille dinars en 4 ans soit 21,6%. Une variation significative est également à noter au niveau des crédits à la clientèle

qui sont passés de 247.000 mille dinars en 1993 à 466.928 mille dinars en 1998 accusant ainsi un accroissement de 89% sur 5 ans.

Tableau 5: PASSIFS COMPARES
(Unité : millier de dinars)

<i>Passifs</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
BCT et emprunts marché monétaire	1,003,557	619,171	678,644	2,234	0	0
Banque et organismes spéciale	13,193	234,779	112,452	657,268	73,331	248,890
Dépôts à vue de la clientèle	341,973	338,525	386,757	379,526	405,835	430,825
Dépôts d'épargne	466,843	480,594	490,383	536,180	602,519	654,848
Bons, CAT et autres produits financiers	87,447	72,780	68,875	146,069	195,477	72,081
Autres sommes dûes à la clientèle	33,060	81,139	43,716	69,081	43,185	55,679
Ressources spéciales	444,542	349,039	370,141	400,919	432,744	445,134
Obligations et autres emprunts	35,229	30,349	27,193	17,564	11,663	5,072
Capital social	-	75,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Capital ou dotation	50,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000
Réserves	55,942	54,212	65,504	67,255	68,741	69,694
Report à nouveau	50	86	48	36	25	233
Autres postes de passifs	501,373	515,410	554,596	652,469	738,730	769,021
Bénéfice de l'exercice	9,300	13,451	14,693	19,430	19,108	20,095
Total	3,042,509	2,997,535	3,046,002	3,181,031	2,824,358	3,004,572

Source : Rapport annuel BNA

4.2.4 Au niveau du passif, on note que le recours au marché monétaire qui représentait plus de 32% des ressources de la banque a accusé un solde nul en 97 et en 98 avec l'abolition du système de réescompte. D'un autre côté, les ressources spéciales se sont stabilisées à un niveau de 400.000 mille dinars représentant ainsi une moyenne de 13% du total du passif se situant ainsi à un taux légèrement inférieur à celui des crédits sur ressources spéciales au niveau de l'actif. Ceci dénote la capacité de la banque à mobiliser ses ressources extérieures tout en maîtrisant son taux d'endettement.

4.2.5 Les comptes d'exploitation de la BNA, pour la période 1993–1998 se présentent comme suit :

Tableau 6 : Comptes d'exploitations comparés
(en milliers de DT)

<i>Crédit</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Produits sur opérations de trésorerie et interbancaires	18,681	13,306	10,902	8,612	1,168	2,348
Produits sur opérations de crédit ou de leasing	171,952	150,976	150,687	200,998	119,442	122,312
Commissions sur les opérations bancaires	19,832	24,913	25,197	26,885	27,867	30,882
Revenus de portefeuille titres	10,382	11,609	10,065	8,158	9,653	9,835
Provisions d'exploitation devenues disponibles	3,899	8,820	4,213	9,192	11,453	15,743
Produits divers	3,205	11,353	6,078	6,008	5,961	7,756
Total	227,951	220,977	207,142	259,853	175,544	188,876

Source : Rapport annuel BNA

4.2.6 Il ressort de l'analyse des comptes d'exploitation ce qui suit :

- les produits sur opérations de crédit ont évolué en dents de scie passant de 172 million de dinars en 1993 à 151 million de DT en 1994 et 1995 et de 201 millions de dinars en 1996 à 119 et 122 million de dinars en 1997 et 1998, ce qui traduit l'impact de la variation des engagements développée au niveau du § 4.3.2 ; étant précisé que le pic de l'année 96 résulte de l'importance des engagements intervenus au cours de l'année 95 et de l'encaissement des intérêts dus par les offices et relatifs aux exercices antérieurs.

Tableau 7 : Comptes d'exploitation comparés
(en milliers d'UC)

<i>Débit</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Charges sur opérations de trésorerie et interbancaires	96,218	76,249	67,402	85,579	10,920	11,398
Intérêts sur les dépôts de la clientèle	47,898	40,319	37,881	41,897	37,516	42,002
Charges sur emprunts obligataires et extérieurs	13,624	9,995	11,481	12,091	10,441	11,910
Charges sur opérations diverses	8,139	17,609	4,304	9,114	2,760	3,169
Masse salariales	26,374	29,886	33,585	38,050	41,554	45,733
Charges générales d'exploitation	9,668	11,711	12,831	12,957	13,240	14,215
Dotations aux provisions et aux amortis.	16,730	21,757	24,965	35,780	33,262	34,806
Impôts sur les bénéfices	-	-	-	4,955	6,743	6,448
Bénéfice de l'exercice	9,300	13,451	14,693	19,430	19,108	20,095
Total	227,951	220,977	207,142	259,853	175,544	189,776

Source : Rapport annuel BNA

- les charges sur opérations de trésorerie et interbancaires ont chuté de 96 millions de dinars en 1993 à 11 millions de dinars en 1997 et 1998 du fait que la BNA n'a plus recours au marché monétaire.
- Le résultat net a affiché une évolution continue passant de 9,3 millions en 1993 à 20 millions de dinars en 1998 accusant ainsi un accroissement de plus de 100% en cinq ans. Cette évolution s'explique notamment par l'évolution du produit net bancaire qui est passé de 67 million de dinars en 1993 à 108,7 millions de dinars en 1998.
- Enfin, la BNA s'est conformée au ratio Cook à partir de l'exercice 1995 en affichant un ratio de couverture de 6,2% contre - 4,8% en 1993 (la norme étant de 5%).

Au 31 décembre 1998, le ratio de solvabilité de la BNA est de 10,6% dépassant ainsi la nouvelle norme prudentielle de 8%.

Un tableau consignant les principaux indicateurs de l'activité de la BNA est présenté en annexe 5.

4.3 Performances opérationnelles

4.3.1 A défaut des projections des engagements et des ressources de la BNA au niveau de l'évaluation et de l'achèvement, il n'a pas été possible de mener une comparaison par rapport aux prévisions. L'analyse des performances opérationnelles de la BNA s'est en effet basée sur les données rétrospectives des cinq derniers exercices. Les tableaux suivants illustrent l'évolution des ressources et des engagements de la BNA.

Tableau 8 : Evolution des ressources de la BNA (en milliers de DT)

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total des dépôts	<u>929.323</u>	<u>973.039</u>	<u>989.731</u>	<u>1130.856</u>	<u>1247.015</u>	<u>1213.434</u>
Dépôts à vue	341.973	338.525	386.757	379.526	405.835	430.825
Epargne	466.843	480.595	490.383	536.180	602.519	654.848
Dépôts à terme	87.447	72.780	68.875	146.069	195.476	72.081
Autres personnes à la clientèle	33.060	81.139	43.716	69.081	43.185	55.680
Bons de trésor	<u>278.865</u>	<u>257.845</u>	<u>191.616</u>	<u>259.798</u>	<u>220.290</u>	<u>373.726</u>
Emprunts obligataires	<u>35.229</u>	<u>30.349</u>	<u>27.193</u>	<u>17.564</u>	<u>11.663</u>	<u>5.072</u>
Totaux	1252.417	1261.233	1208.540	1408.218	1478.968	1592.232

Source : Rapport annuel de la BNA

- Les ressources mobilisées auprès de la clientèle (hors billets de trésorerie) sont passées de 1252.417 mille dinars en 1993 à 1592.232 mille dinars en 1998 accusant ainsi un accroissement annuel moyen de 5,4% avec une régression ponctuelle en 1995 (-4,1%) et une pointe en 1998 (+7,6%).
- L'épargne ayant connu un léger fléchissement en 1996 par rapport à l'année 1993 s'est améliorée en 1997 et en 1998 pour dépasser son niveau de 1993 et représenter en 1998 53,96% du total des dépôts contre 50,23% en 1993.
- Les dépôts à vue ne représentent que 35,5% du total des dépôts confirmant ainsi la stabilité des dépôts et le faible taux de volatilité.

4.3.2 Les engagements de la BNA ont évolué conformément au tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Evolution des engagements de la BNA (en milliers de DT)

Engagements par décaissement	1995	1996	1997	1998
Engagements agricoles	<u>1779.069</u>	<u>1247.419</u>	<u>1307.034</u>	<u>1328.338</u>
- Par décaissement	1355.800	1039.065	907.917	945.519
- Par signature	423.269	208.354	399.117	382.819
Engagements commerciaux				
- Par décaissement	<u>1462.743</u>	<u>1542.881</u>	<u>1572.396</u>	<u>720.278</u>
- Par signature	1125.263	1167.017	1221.758	1377.310
	337.480	375.864	350.638	342.968
Engagements totaux	3241.812	2790.300	2879.430	3048.616

Source : Rapport annuel BNA.

Ratios (%)

Eng. agricoles/Eng. totaux	54,87	44,70	45,39	43,57
Eng. comm./Eng. totaux	45,13	55,30	54,61	56,43

4.3.3 Il ressort de ce tableau que le volume des engagements a connu un fléchissement en 1996 notamment au niveau du secteur agricole. Ce ralentissement du rythme des engagements a résulté en fait de la décision de la BNA de rationaliser sa politique de crédit par une sélection des clients les plus rentables et les moins risqués et ce compte tenu des contraintes réglementaires en matière de couverture et de division des risques eu égard à sa situation financière à cette date. A partir de 1997, on note une reprise des engagements qui s'est poursuivie jusqu'à l'exercice 1998 portant le volume global des engagements à 3048.616 mille dinars en 98 contre 2790.300 mille dinars en 1996 soit un accroissement de 9,2% réparti comme suit :

Engagements agricoles	2,9%
Engagements commerciaux	6,3%

4.3.4 A la fin 1998, les engagements commerciaux de la BNA représentent 56,43% du volume total des engagements contre 43,57% pour le secteur agricole. Ce renversement de tendance par rapport à l'exercice 1995 (45,13% contre 54,87%) s'explique par les conditions climatiques défavorables qu'a connu le pays durant les années 1994 et 1995.

4.4 Performances économiques

4.4.1 L'inexistence d'indicateurs économiques et financiers relatifs aux sous-projets au niveau de la BNA, constitue une insuffisance qu'il y a lieu de combler malgré les difficultés certaines de recenser ces indicateurs eu égard à la taille relativement réduite des exploitations et du degré d'organisation des promoteurs. Sur la base des indicateurs économiques nationaux relatifs à la période d'exécution de la ligne (94/98), une extrapolation de ces données a permis de mesurer les effets de la ligne sur la formation de la valeur ajoutée et la création d'emplois. Ces effets sont illustrés dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Effets de la LDC sur la valeur ajoutée et l'emploi

Emplois	Données
Nb.. d'emplois créés tous secteurs confondus	280000
Volume des investissements agricoles (en MDT)	3390
Coût d'un poste d'emploi (milliers DT)	12
Investissement financé (MDT)	112
Nb. d'emplois générés par la ligne	9333
% de contribution	3,33

Valeur ajoutée	Données (MDT)
Valeur ajoutée du secteur agricole	9597
Volume des investissements agricoles ()	3390
Valeur ajoutée pour 1 million de DT	2,83
Investissement financé par la ligne	112
Valeur ajoutée générée par la ligne	317
% de contribution	3,30

Source : VIIIème et IXème Plans (document de mi-parcours)

4.4.2 La ligne de crédit a contribué de façon substantielle, de par le nombre de projets financés (4786), au développement de la production agricole et à l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires. En effet, l'objectif de l'autosuffisance alimentaire a été atteint en 1998 pour le lait, la viande rouge et les œufs dont le volume de production a progressé de plus de 10% par rapport à 1997 pour le lait et de 6% pour la viande. La masse salariale servie aux employés du secteur agricole s'est accrue de 12,6% l'an en moyenne au cours de la période 92-98, tandis que le SMAG par journée de travail ; est passé de 4,961 DT en septembre 96 à 5,509 DT en mai 1999, soit une progression cumulée de 11%.

4.5. Performance institutionnelle et sociale

4.5.1 Dans le cadre de l'amélioration de ses structures et de la modernisation de ses méthodes de gestion, la BNA a lancé depuis 1997, une action de grande envergure relative au schéma directeur stratégique du système d'information. L'achèvement de cette action est prévu pour l'an 2001. Par ailleurs, l'évolution de son réseau commercial comptant actuellement 140 agences, de son effectif porté à 3154 employés au 31 décembre 1998 ainsi que les aménagements apportés à son organigramme constituent autant de facteurs témoignant de la volonté de la BNA de s'adapter aux exigences et à l'évolution de l'environnement par le renforcement de ses capacités institutionnelles. Toutefois, sur les 16 directions régionales, cinq seulement sont concernées par la décentralisation ; ce qui est de nature à réduire les effets de l'avantage de proximité dont elle bénéficie. Au niveau de la formation, la BNA a poursuivi sa politique basée sur l'amélioration des compétences et la maîtrise des nouveaux métiers de banque. Ainsi, des actions variées et touchant la majorité de son personnel opérationnel et ses employés, ont été entreprises selon un programme triennal cohérent. Enfin sur le plan social interne, la BNA a continué de réserver la priorité aux prêts sociaux et à l'accèsion de son personnel à la propriété immobilière.

4.5.2 Concernant les effets socio-économiques de la LDC, notamment ceux sur les bénéficiaires, nous avons dû, en l'absence des données fiables, procéder à des estimations basées sur les données de la comptabilité nationale. Ainsi, grâce au développement des 4786 sous-projets financés, dont 50% sont constitués de petites et moyennes exploitations agricoles, la LDC a contribué à la création de la valeur ajoutée à hauteur de 317 millions de DT soit 3,33%, ce qui est substantiel. Quant aux emplois, la LDC a favorisé la création d'environ 9000 en l'espace de près de dix ans. Le revenu moyen dans les régions couvertes, a été en progression de 20 à 30%. Sur la base de ces estimations, on peut dire que la LDC a, malgré les problèmes d'exploitation liés au climat (sécheresse), permis d'améliorer les conditions socio-économiques des bénéficiaires en général et de contribuer à réduire la pauvreté dans les zones rurales concernées.

4.6 Les femmes et le développement

De part leur objet, les sous-projets agricoles financés sur la 2^{ème} LDC utilisent généralement une forte main-d'œuvre féminine. Toutefois, la BNA ne dispose de statistiques précises ni sur le nombre de projets promus par les femmes ni sur le nombre d'emplois occupés par les femmes. Il est à signaler en revanche, que lors des visites sur le terrain, il a été constaté que pour certaines spéculations, notamment le maraîchage, les travaux de récolte de fruits etc, un taux d'emploi de main d'œuvre féminine assez élevé. Dans le projet de conservation des fruits, par exemple, les femmes occupent 30 postes sur 50 postes occasionnels. Aussi, les sociétés de mise en valeur telles la SODEAT, emploient généralement plus de 150 personnes dont 70% de femmes..

4.7 Performance environnementale

4.7.1 Les sous-projets agricoles financés ont eu un impact bénéfique sur l'environnement. En effet, les différentes spéculations relevant de l'arboriculture, du maraîchage ou de l'élevage sont de nature à contribuer soit à la lutte contre l'érosion du sol en protégeant les bassins versants, soit à son enrichissement par les engrais organiques. Par ailleurs, les projets agro-industriels (minoterie, laiterie, huilerie etc.), financés sur la LDC, ont tous fait l'objet d'études d'impact environnemental préalables, contrôlées par les services publics spécialisés en la matière. Cependant un effort de systématisation des mesures environnementales, reste à faire. On note encore dans le pays des unités agro-industriels non déclarées, en infraction par rapport à la réglementation nationale sur la protection de l'environnement.

4.7.2 Quant aux projets de pêche, le contrôle rigoureux des autorités régionales (commissariats régionaux à la pêche) a permis une répartition des pêcheurs selon les ports d'attache, évitant ainsi toute surexploitation des eaux saturées.

4.8 Performances du Groupe de la Banque

4.8.1 La performance de la Banque tout au long du cycle de la ligne est jugée satisfaisante. La Banque a contribué à la bonne finalisation de la préparation de la LDC et en a assuré la supervision en effectuant 3 missions jugées d'une grande utilité par la BNA dans ce sens qu'elles ont permis d'examiner les différents problèmes soulevés ayant trait notamment aux charges financières supplémentaires occasionnées par les décalages entre les dates de valeurs des versements BAD et celles annoncées par la Banque centrale, à l'annulation de certains crédits imputés par erreur sur le 2^{ème} LDC et leur remplacement par d'autres affectations, au cofinancement par la banque mondiale de certains projets à hauteur de 50% et à la prorogation de la période d'utilisation de la ligne de crédit. Toutefois, certaines améliorations peuvent être apportées notamment au niveau des délais de réponse aux requêtes de l'emprunteur.

VI/ DURABILITE DU PROJET

5.1 La structure de la BNA ainsi que ses orientations stratégiques en matière de gestion et de développement augurent d'une bonne perspective de durabilité. La BNA compte 140 agences et emploie plus de 3000 personnes toutes catégories confondues. La mise en œuvre de son programme de mise à niveau permettra de conforter ses position dans un marché désormais ouvert à la concurrence internationale. Le taux moyen de recouvrement estimé a 61%, présente néanmoins

quelques risques pouvant déséquilibrer la trésorerie de la BNA compte tenu de l'importance du volume des impayés agricoles (326,3 millions de DT).

5.2 La situation des sous-projets visités, quoi qu'en nombre limité par rapport au nombre total des sous-projets financés sur la deuxième ligne du crédit, permet de conclure que les perspectives de durabilité sont en général rassurantes. Ceci est corroboré par le nombre croissant des emplois permanents et des extensions observées sur le terrain ou ayant fait l'objet de nouvelles demandes de financement. Toutefois, on note que surtout les projets de petite taille dont les engagements ne dépassent pas 10.000 DT, sont passés par des difficultés suite aux conditions climatiques défavorables. Ces projets accusent d'ailleurs un volume d'impayés de l'ordre de 130 millions de DT à fin 1999 sur un total de 322 millions. La BNA est en train de suivre de très près l'évolution de ces impayés suite aux décisions présidentielles de mai 1999 consistant notamment à abandonner les encours de crédits inférieurs à 2000 dinars et à consolider les dettes se situant entre 2000 et 40.000 dinars. La consolidation devant être assurée au plus tard le 31 décembre 2000. Une situation des engagements et des impayés agricoles par tranche et par fonds est présentée en annexe 6.

5.3 La troisième ligne de crédit, en cours d'exécution, s'inscrit dans la logique de la continuité de l'appui de la BAD aux efforts déployés par la BNA pour améliorer ses performances. Toutefois, la baisse du taux du marché monétaire national au cours des années 95 et 98, a eu pour effet de renchérir le taux d'intérêt de la ligne BAD et d'affecter par conséquent son efficacité en tant qu'instrument de développement. Ce qui a amené la BNA à rembourser par anticipation une partie de la première ligne et à envisager sérieusement un remboursement anticipé sur la deuxième ligne.

VII/ NOTATION DE LA PERFORMANCE

L'évaluation des performances telle qu'elle ressort de la notation des différents indicateurs, illustrée au niveau des formulaires PR1, PB1 et RP3 (voir annexes 8, 9 et 10) est la suivante :

Notation descriptive

Performance à la réalisation	Satisfaisante
Performance de la Banque	Satisfaisante
Performance des résultats	Hautement satisfaisante

VIII/ CONCLUSIONS, LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Conclusions

La deuxième ligne de crédit a contribué au renforcement des ressources extérieures de la BNA dont la situation financière enregistre des résultats performants ayant permis le respect des normes prudentielles de division et de couverture des risques. Elle a aussi permis à la BNA de couvrir plus de 23% de ses besoins en ressources extérieures dans le cadre du 8^{ème} plan de développement. Malgré les contraintes climatiques, la LDC a contribué de façon significative à l'augmentation de la production agricole et à la réalisation de l'autosuffisance en produits alimentaires de base (lait, viande rouge, œufs). Elle a en outre permis l'amélioration de la qualité de vie en milieu rural par la création d'un nombre d'emplois conséquent. Quoique dotée d'un cadre institutionnel jugé performant, la

BNA ne dispose pas encore d'un système d'information permettant l'intégration des différentes structures centrales et régionales entre elles. Par ailleurs la décentralisation des structures de la BNA, entamée depuis quelques années, n'a pas encore atteint un niveau suffisant de nature à consolider son atout de proximité. Le suivi et l'assistance des services de la BNA auprès des promoteurs, jugé insuffisant, sont limités à la période de réalisation des investissements. L'indisponibilité des indicateurs d'exploitation des sous-projets constitue le maillon faible de son système de gestion des crédits. Le volume des impayés, le taux de recouvrements relativement faible ainsi que l'importance du contentieux constituent autant de facteurs de préoccupation pour les responsables de la BNA.

7.2 Leçons

Les principales leçons qui se dégagent de l'évaluation rétrospective sont les suivantes :

- i) Compte tenu de la taille relativement réduite de la majorité des sous-projets, un encadrement des bénéficiaires par structures d'appui (CRDA, CRP) est de nature à favoriser la réalisation des objectifs escomptes (cf. § 4.1)
- ii) L'évaluation de l'impact socio-économique et environnemental des lignes de crédit n'est possible que si l'organe d'exécution s'attache à recueillir les données de base nécessaires ou le cas échéant, que la BAD alloue les ressources suffisantes pour des enquêtes périodiques sur le terrain par des compétences externes et indépendantes (cf. § 4.4.1)
- iv) La poursuite de l'action de décentralisation des structures régionales de la BNA permettrait de consolider l'avantage de proximité dont elle bénéficie (cf. § 4.5.1).
- v) Le renforcement de la politique de recouvrement et l'assainissement des créances contentieuses constituent des actions importantes conditionnant le renforcement de la consolidation des assises financières de la BNA (cf. § 5.1).
- v) La réduction du taux du marché monétaire national, constitue un facteur exogène ayant entraîné le renchérissement relatif du coût de la ligne de crédit et affecté la rentabilité des ressources pour l'emprunteur (cf. § 5.3).

7.3 Recommandations

a) A la BNA

- i) Développer au niveau de toutes les structures de l'institution une meilleure perception des contingences liées à l'environnement, la pauvreté et les genres, et poursuivre l'amélioration du système d'information par le renforcement de l'outil informatique, le développement de l'Intranet et de l'Internet en vue de favoriser la constitution d'une base de données fiables permettant d'accroître l'efficacité de la BNA par une exploitation efficiente et en temps réel de l'information ;
- ii) Exiger des bénéficiaires et le cas échéant les assister, à tenir une comptabilité simplifiée de leurs exploitations et les sensibiliser à fournir les informations financières demandées en temps voulu, à la BNA et aux missions de supervision et d'évaluation de la BAD.

- iii) Envisager la création d'une structure de suivi-évaluation afin d'assurer une collecte ciblée des données relatives aux projets financés, notamment celles se rapportant au chiffre d'affaires, à la valeur ajoutée, au nombre d'emplois par sexe, à la rentabilité et à l'investissement additionnel, afin de pouvoir mesurer les performances de la BNA par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie du pays en général, ainsi que les effets des ressources extérieures sur les bénéficiaires en particulier ;
 - iv) Consolider l'avantage de proximité des structures opérationnelles de la BNA en dotant celles-ci des moyens matériels et humains nécessaires pour un meilleur suivi des projets et l'assistance auprès des promoteurs, notamment en cours de la phase d'exploitation des projets ;
 - v) Poursuivre les efforts de recouvrement par la généralisation de la décentralisation permettant ainsi une meilleure implication des structures régionales dans la réalisation des objectifs de la BNA en la matière ;
 - vi) Généraliser le traitement des dossiers contentieux au niveau des directions régionales à l'instar de celles de SFAX, GABES, BIZERTE, SOUSSE et NABEUL ;
 - vii) Activer la création d'une société de recouvrement pour la prise en charge des petites créances ainsi que les créances sans garanties, en vue de décongestionner davantage la Direction du contentieux ;
- b) A la BAD**
- i) Accorder plus d'attention aux questions de l'environnement de la pauvreté et du genre lors des missions de supervision dont la durée sera adéquatement définie afin de couvrir un échantillon représentatif de sous-projets financés sur la LDC.
 - ii) Prévoir les ressources nécessaires dans le cadre des lignes de crédit pour financer la collecte de données fiables par sondage auprès des bénéficiaires en vue de permettre l'évaluation de l'impact socio-économique des LDC. Ces données pouvant être recueillies par l'organe d'exécution ou le cas échéant, par des compétences externes.

REPUBLIQUE DE TUNISIE : DEUXIEME LIGNE DE CREDIT A LA BNA
RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCE DE PROJET

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSABILITES
<p>1- Conception du projet</p> <p>1.1 Les sous-projets financés ont tenu compte, dans leur conception, des aspects sociaux et environnementaux mais les risques climatiques demeurent toujours importants.</p>	<p>1.1.1 l'examen des demandes de prêt doit tenir compte des considérations environnementales.</p>	<p>1.1.2 Intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans les critères d'approbation des dossiers de prêts à la BNA.</p>	<p>1.1.3 BNA</p>
<p>2- Exécution du projet</p> <p>2.1 Le suivi des sous-projets financés reste encore un maillon relativement faible du processus de gestion des prêts de la BNA, du fait de l'insuffisance de personnel de terrain et de moyens logistiques.</p> <p>2.2 Une meilleure communication entre la BNA et les bailleurs de fonds ainsi qu'une supervision ciblée, constituent un atout pour une gestion efficace de la ligne de crédit.</p>	<p>2.1.1 Envisager la création d'une structure de suivi-évaluation au sein de la BNA en vue d'assurer une collecte régulière et ciblée des données relatives aux sous-projets financés.</p> <p>2.2.1 Sensibiliser les bénéficiaires à fournir les informations relatives à leurs exploitations.</p>	<p>2.1.2 Etablir sur la base d'un sondage, une évaluation de performances de quelques projets financés dans les différents sous-secteurs considérés, et en diffuser les résultats aussi largement que possible.</p> <p>2.2.2 Concevoir un modèle de comptabilité simplifiée à faire appliquer par les promoteurs.</p> <p>2.2.2 Confier le cas échéant ces enquêtes de terrain à des compétences extérieures indépendantes.</p>	<p>2.1.3 BNA.</p> <p>2.2.3 BNA</p> <p>BAD (OCDN)</p>
<p>3- Développement institutionnel</p> <p>3.1 En dehors de quelques directions régionales décentralisées, la plupart d'entre elles dépendent largement des directions centrales pour toutes décisions importantes relatives à la gestion des crédits, notamment les dossiers contentieux.</p>	<p>3.1.1 Poursuivre les efforts de décentralisation en vue de consolider l'avantage de proximité des structures opérationnelles de la BNA.</p> <p>3.2.1 Activer la création d'une société pour la prise en charge des petites créances ainsi que des créances sans garanties.</p>	<p>3.1.2 Généraliser la décentralisation des directions régionales dans un délai raisonnable</p> <p>3.2.2 Garantir l'autonomie des directions dans les limites réglementaires de la gestion des prêts, y compris le traitement des dossiers contentieux.</p>	<p>3.1.3 BNA</p> <p>3.2.3 BNA</p>
<p>5- Durabilité du projet</p> <p>5.1 Les projets financés ont accusé un volume d'impayés assez élevé, et particulièrement inquiétant pour les petites exploitations dont l'encours de crédit est inférieur à 10000 DT.</p>	<p>5.1.1 Améliorer le taux de recouvrement des crédits en vue d'assurer l'équilibre financier de la BNA et la reconstitution des fonds mobilisés de l'extérieur.</p>	<p>5.1.2 Elaborer, pour tout projet présentant des impayés, un planning de consolidation des encours de crédits.</p>	<p>5.1.3 BNA.</p>

République de Tunisie : Deuxième ligne de crédit à la BNA
Rapport d'évaluation rétrospective
Matrice rétrospective du cadre logique

Hiérarchie des Objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables (prévus et réels)			Moyens de vérificat.	Hypothèses (risques) vérifiées
	Formulation	Evaluation	RAP/REPP		
Objectifs Sectoriels Globaux					
Contribuer a la réalisation de l'autosuffisance alimentaire	Volume de production (000'T) Lait Viandes rouges Céréales Tomates Pomme de terre	 387 225 1408 487 197	 820 218 1813s 800 305	Evaluation à mi-parcours du 9eme plan	Les objectifs d'autosuffisance alimentaire ont été atteints pour le lait et les viandes rouges
Promouvoir les secteurs de l'agriculture et de la pêche	Taux de couverture de la balance alimentaire Part du secteur prive dans les Investissements agricoles	ND 40%	81% 49%	idem idem	
Objectifs spécifiques de la LDC					
Accroître la production agricole	Contribution a la création de la Valeur ajoutée	ND	317MDT soit 3,33%	estimation	
Amélioration de la qualité de vie	Nombre d'emplois créés	ND	9333		
EXTRANTS BNA					
Assises financières de la BNA Consolidées	Niveau des fonds propres nets Couverture des besoins en ress. Ext Ratio de couverture des Risques : 8% Insuffisance de provisions	-123 23% 2,5 201 MDT	286 23% 10,6 11MDT	Etats financiers Rapports Comm.aux idem	Conditions climatiques
Engagements en progression	Couverture du risque de change Volume des engagements	 1,26 MD	Vérifié 0,95 MDT	convention avec Rapports d'activités	
PME promues	Nombre de sous-projets financés Petites et moyennes exploit. Grands projets et agro-indust. Coopératives	ND 45% 35% 15%	4786 50% 39% 4%	Rapport d'évaluation et RAP	

Annexe 2
Page 2 de 2

Portefeuille assaini Capacité d'analyse renforcée	Pêche et aquaculture	5%	7%	Statistiques de la de la BNA	idem idem
	Volume des impayés agricoles	201Mdt	322mDT		
	Taux de recouvrement	75%	61%		
	Revue du système d'information	néant	en cours		
	Politique de formation	néant	bonne		
Mise a niveau	néant	en cours			
SOUS-PROJETS					
Sous Projets viables Amélioration de la qualité de vie	Dépassement coût des projets <10%	N/A	vérifié	Visite des projets	Conditions climatiques Projets visites
	Entrée en production <1 annee	N/A	Vérifié, sauf arbo	idem	
	Remboursement normal des échéances	N/A	partiel. Verifie	idem	
	Intention d'extension	N/A	Partiel. vérifié	idem	
Nombre d'emplois créés	ND	9333	Estimation		
Revenu moyen en progression	ND	20 a 30% de marge nette	Visite des projets		
Activités (Composantes)					
Equipements Matériel	Investissement total ML Dev.	En millions d'UC			Cofinancement avec la BIRD
	Autofinancement	22,7	31,68		
	LDC BAD	50,0	50,0		
	BNA	18,2	0,00		
	BIRD	0,00	21,72		
	Total	90,9	103,4		

Tunisie
Deuxième ligne de crédit à la BNA.
Rapport d'évaluation de performances de projet.
Principaux indicateurs économiques de la Tunisie

Désignation	1995	1996	1997	1998	Variation en %	
Produit intérieur brut (*) Aux prix constants de 1999	13074	14009	14768	15500	5,4	5,0
PIB hors agriculture et pêche Valeur ajoutée de l'agriculture et pêche	11501 1573	11972 2037	12670 2098	13423 2077	5,8 3,0	5,9 -1,0
Produit intérieur Brut aux prix courants	17052	19066	20901	22701	9,6	8,6
Déflateur du PIB (1999=100)	130,4	136,1	141,5	146,5	4,0	3,5
PNB par habitant (en dinars)	1815	1987	2160	2327	8,7	7,7
PNB par habitant (en dollars)	1919	2039	1958	2046	-4,0	4,5
Revenu National Disponible Brut (RNDB)	16953	18863	20737	22656	9,9	9,3
Consommation finale	13505	14586	15841	17195	8,6	8,5
Consommation publique	(2777)	(2976)	(3274)	(3585)	(10,0)	(9,5)
Consommation privée	(10728)	(11610)	(12567)	(13610)	(8,2)	(8,3)
Propension moyenne à consommer (consommation/RNDB) :en % (1)	79,7	77,3	76,4	75,9	-0,9	-0,5
Epargne nationale brute	3448	4277	4896	5461	14,5	11,5
Taux d'épargne nationale (en % du PNB) (1)	21,2	23,7	24,6	25,1	0,9	0,5
Formation brute de capital fixe	4121	4422	5153	5592	16,5	8,5
Secteur public	(2126)	(2184)	(2556)	(740)	(17,0)	(7,2)
Secteur privé	(1995)	(2238)	(2597)	(2852)	(16,0)	(9,8)
Taux d'investissement (en % du PIB)(1)	24,2	23,2	24,7	24,6	1,5	-0,1
Indice des prix à la consommation (1990=100)	132,4	137,4	142,4	146,8	3,7	3,1
Dont : produits alimentaire	132,0	137,0	142,8	146,7	4,3	2,7
Création d'emplois (en mille postes) (2)	61,0	55,3	58,0	61,4	4,9	5,9
Compte Extérieur						
Taux de couverture (Export FOB / import CAF en %)(1)	69,3	71,6	69,9	68,7	-1,7	-1,2
Déficit commercial	2291	2127	2646	2971	24,4	12,3
Recettes touristiques	1323	1413	1565	1713	10,8	9,4
Revenus du travail	712	798	846	902	6,0	6,6
Déficit courant	735	466	655	769	40,6	17,4
En % du PIB (1)	4,3	2,4	3,1	3,4	0,7	0,3
Entrées nettes de capitaux	839	882	1054	558	19,5	-47,1
Solde de la balance générale de paiements	76	386	373	-213	-3,4	-157,1
Coefficient du service de la dette extérieure (En % des recettes courantes) (1)	17,6	17,2	16,4	16,1	-0,8	-0,3
Taux d'endettement extérieur (en % du RNDB)	53,6	51,0	52,2	47,3	1,2	-4,9

Source : BCT

Finances publiques						
Pression fiscale (en % du PIB (1))	20,5	19,8	20,2	21,0	0,4	0,8
Solde du budget ordinaire	432	443	338	604	-23,7	78,7
Dépenses d'investissement	1291	1439	1515	1524	5,3	5,9
Déficit budgétaire hors amortissement de la dette et en % du PIB (1)	4,2	4,3	4,2	1,3	-0,1	-2,9
Endettement total de l'état /PIB (En %) (1)	58,5	56,8	58,6	54,2	1,8	-4,4

Source : BCT

**Deuxième ligne de crédit à la BNA
Rapport d'évaluation de performances de projet
Ressources du système financier et leurs contreparties**

Unité : Million de Dinars							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Les ressources (A+B+C+D)	13171.1	14468.2	15920.9	18016.6	19760.3	21361.5	23096.9
A- Agrégat M4 (d)	9294.4	9999.1	11056.5	12504.5	13576.2	14836.4	16206.5
- Masse monétaire M3 (c)	7324.6	7900.1	8447.6	9617.8	10981.0	11638.9	13808.6
- Masse mon.(sens strict) M2 (b)	6640.1	7197.2	7695.4	8764.1	10161.7	10726.3	12815.9
- Monnaie M1 (a)	2914.7	3206.5	3518.7	3981.5	4473.9	4790.2	5553.5
- Monnaie fiduciaire	1179.2	1196.0	1314.2	1472.5	1593.8	1695.0	1993.9
- Monnaie scripturale	1735.5	2010.5	2204.6	2508.9	2880.2	3095.2	3559.6
- Quasi- monnaie	3725.4	3990.8	4176.7	4782.7	5687.8	5936.1	7262.4
- Oblig. & Emprunt à + d'1 an, Epargne logement, projet & investissement	684.5	702.9	752.1	853.7	819.3	912.6	992.7
- Titres de l'Etat & Billets de trésorerie	1969.8	2099.5	2608.9	2886.7	2595.2	3197.5	2397.9
B- Ressources spéciales	1591.3	1825.8	1795.2	1891.3	2031.0	2011.9	2022.2
C- Fonds propres	2005.0	2249.4	2769.0	3073.1	3389.0	3659.6	3871.5
D- Autres ressources	280.4	393.9	300.2	547.7	764.1	853.6	996.7
- Allocations de D.T.S	48.9	49.7	48.2	49.0	52.6	52.7	59.1
- Autres ressources diverses	231.5	344.1	252.0	498.7	711.5	800.9	937.6
Les contreparties (A+B+C)	13171.1	14468.7	15920.9	18016.6	19760.3	21361.5	23096.9
A- Créances nettes sur l'Extérieur(e)	580.1	907.4	853.7	1137.0	1537.5	1372.9	1841.5
- Avoirs extérieurs	1551.5	2061.7	2027.9	2550.0	3074.7	2881.1	3775.8
- Engagements (moins)	971.5	1154.3	1174.2	1413.0	1537.2	1508.2	1934.3
B- Créances nettes sur l'Etat (f)	2918.2	3016.5	3164.3	3526.9	3701.2	4112.3	4139.2

C- Concours à l'Economie (g)	9672.9	10544.8	11902.9	13352.7	14521.6	15875.3	17116.1
- Crédits à l'Economie	9164.4	10007.0	11333.1	12750.5	13831.1	15107.5	16247.3
- Crédits de la BCT	881.8	613.5	690.6	1111.3	532.5	887.8	350.5
- Crédits des banques de dépôts	6267.8	7075.9	7775.8	8637.4	10116.3	10569.2	12108.7
- Crédits des banques dév.& AIS	1580.3	1866.8	2105.9	2371.1	2652.8	2977.9	3160.9
- Billets de Trésorerie	434.5	450.8	760.8	630.7	529.5	672.6	627.2
- Portefeuille-titres	508.5	537.8	569.8	602.2	690.5	767.8	686.8
- Banques de dépôts	250.2	284.0	302.2	325.5	397.8	464.6	548.2
- Banques de développement & AIS	258.3	253.8	267.6	267.7	292.7	303.2	320.6
						Source: INS	
(*): Chiffres provisoires							

**DEUXIEME LIGNE DE CRÉDIT A LA BNA
PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITÉ DE LA BNA (1993 – 1998)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
TOTAL BILAN	3,042,509	2,997,535	3,046,002	3,181,031	2,824,358	3,004,573
RESSOURCES CLIENTELE	1,341,917	1,408,933	1,550,990	1,639,218	1,818,368	1,912,582
DEPOT	929,323	973,039	989,731	1,130,856	1,247,015	1,213,434
Dépôts à vue	341,973	338,525	386,757	379,526	405,430	430,825
Epargne	466,843	480,595	490,383	536,180	602,519	654,848
AUTRES RESSOURCES	412,594	435,894	561,259	508,362	571,353	699,148
Bons de trésor clientèle	287,865	257,845	191,616	259,616	220,290	373,726
Billets de trésorerie	89,500	147,700	342,450	231,000	339,400	320,350
ENGAGEMENTS GLOBAUX	2,993,977	3,040,770	3,241,812	2,790,298	2,879,430	3,048,616
ENGAGEMENTS PAR DECAISSEMENT	2,363,935	2,373,402	2,481,063	2,206,080	2,129,675	2,322,829
Agricoles (y compris crédits à la commercialisation.)	1,261,250	1,235,971	1,355,801	1,039,065	907,917	945,518
Commerciaux	1,102,685	1,137,431	1,125,262	1,167,015	1,221,758	1,377,311
ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE	630,042	667,368	760,749	584,218	749,755	725,787
VALEURS IMMOBILISEES	69,922	75,153	81,768	81,104	106,270	115,912
Immobilisations nettes	37,919	39,858	41,485	42,708	50,764	51,259
Participations	32,003	35,295	40,283	38,396	55,506	64,653
SITUATION DE TRESORERIE	-807,157	-677,003	-619,846	-206,063	30,453	-182,450
CHIFFRE D'AFFAIRES	228,722	220,977	207,142	259,853	175,544	189,776
PRODUIT NET BANCAIRE	67,084	85,595	86,164	111,094	105,213	108,724
Marge d'intérêts	32,893	37,720	44,824	70,044	61,732	70,087
Commissions	19,833	24,913	25,197	26,885	27,867	30,882
Autres produits	14,358	22,962	16,143	14,165	15,614	7,755
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	36,813	41,597	46,416	51,007	54,795	59,948
Masse salariale	26,374	29,886	33,585	38,050	41,555	45,733
Charges d'exploitation	10,439	11,711	12,831	12,957	13,240	14,215
AUTRES CHARGES	11,131	20,493	7,963	12,768	6,786	7,509
RESULTAT BRUT	19,140	23,505	31,785	47,319	43,632	41,267
BENEFICE NET	9,299	13,452	14,693	19,430	19,108	20,095
FONDS PROPRES	115,291	275,750	313,245	319,721	320,874	323,022
Capital	50,000	75,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Capital ou dotation		133,000	133,000	133,000	133,000	133,000
Réserves	55,942	54,212	65,504	67,255	68,741	69,694
Reports à nouveau	50	86	48	36	25	233
Bénéfice	9,299	13,452	14,693	19,430	19,108	20,095
PROVISIONS CONSTITUEES	95,923	113,003	122,023	146,106	190,334	211,364
INSUFFISANCE DE PROVISIONS	238,346	201,350	136,364	130,672	110,086	11,132
FONDS PROPRES NETS	-123,054	103,649	176,528	188,714	207,618	286,109
RATIO DE SOLVABILITE	-4.8	4.1	6.2	7.8	8.2	10.6
EFFECTIF	2,852	2,996	3,030	3,075	3,121	3,154
RESEAU	137	139	139	140	140	140

**Republique de Tunisie: Deuxième ligne de credit à la BNA
Situation des engagements agricoles par tranche et par fonds**

(en mD)

Tranches

	<10 MD	10 - 50	50 - 100	100 - 500	>500	TOTAL
Fonds						
AU 31/12/1997						
Fonds propres	36,444	31,897	21,094	64,396	46,480	200,311
Fonds extérieurs	34,288	34,311	12,800	30,792	25,871	138,062
Fonds budgétaires	205,518	58,565	23,495	67,301	17,654	372,533
Total général	276,250	124,773	57,389	162,489	90,005	710,906
dont impayés	176,677	71,371	26,222	59,038	40,846	374,154
%	63.95	57.2	45.69	36.33	45.38	52.63
AU 31/12/1998						
Fonds propres	35,876	32,524	19,957	63,741	40,634	192,732
Fonds extérieurs	33,994	32,624	12,780	27,818	19,460	126,676
Fonds budgétaires	222,364	63,407	24,940	67,491	20,425	398,627
Total général	292,234	128,555	57,677	159,050	80,519	718,035
dont impayés	186,720	73,182	28,246	63,558	30,060	381,766
%	63.89	56.92	48.97	39.96	37.33	53.16
AU 31/12/1999						
Fonds propres	60,059	41,293	23,933	73,118	44,207	242,610
Fonds extérieurs	31,056	42,897	20,932	53,708	35,720	184,763
Fonds budgétaires	130,379	38,724	11,871	18,706	1,667	201,347
Total général	221,944	122,914	56,736	145,532	81,594	628,720
dont impayés	129,774	69,867	27,677	62,398	32,268	321,983
%	58.47	56.84	48.78	42.87	39.54	51.21
AU 31/12/2000						
Fonds propres	58,649	43,271	24,530	75,536	47,632	249,618
Fonds extérieurs	30,875	41,317	20,338	54,386	33,533	180,449
Fonds budgétaires	137,284	42,588	13,174	20,284	2,895	216,225
Total général	226,808	127,176	58,042	150,206	84,060	646,292
dont impayés	133,126	70,863	27,224	62,356	32,762	326,331
%	58.69	55.72	46.9	41.51	38.97	50.49

République de Tunisie

Deuxième ligne de crédit à la BNA

Tableau des indicateurs des projets visités

Projet	1	2	3	4	5	6	7
Localisation	Bizerte Sejnane	Bizerte Mateur	Bizerte Sejnane	Beja Testour	Monastir Teboulba	Monastir Teboulba	Sousse
Investissement (en milliers de dinars)	146	850	231	150 par an	255	165	13400
Financement BAD (en milliers de dinars)	59,2	287,6	81	600	90	55	560
Catégorie	Petite exploitation	Agro-industrie	Petite exploitation	SMVDA	pêche	Pêche	Industrie agro-alimentaire
Chiffre d'affaires	80mDT	2710Mdt	N.D	2500	300	375	Non encore entrée en production
Marge	30%	30%	N.D	NEGATIVE	25%	25%	N/A
Nbre d'emplois	12	130	45	250	15	12	80 projetés

République de Tunisie

Deuxième ligne de crédit à la BNA
Rapport d'évaluation de performances de projets.
Formulaire de notation de la performance à l'exécution
(Formulaire PR1)

<i>Indicateur</i>	<i>Note</i>	<i>Observations</i>
1- Respect du calendrier d'exécution	1	Retard d'une année par rapport à un délai de 4 ans
2- Respect des coûts	3	Ecart de moins de 15%
3- Respect des conditions et dispositions de l'accord de crédit.	2	Objectif en matière de recouvrement non atteint
4- Adéquation du suivi évaluation et des rapport semestriels de suivi	3	Tous les rapports semestriels ont été présentés.
5- Exploitation satisfaisante	2	Suivi régulier de la clientèle mais limitée à la période d'exécution. Pas de collecte de données socio-économiques intéressant les bénéficiaires.
Nombre total de points	11	
Evaluation globale de la performance d'exécution	2,2	S : satisfaisant

**Formulaire de notation de la performance de la Banque
(Formulaire PB1)**

<i>Indicateur</i>	<i>Note</i>	<i>Observations</i>
1- A l'identification	3	
2- A la préparation du projet	3	Certains points ont fait l'objet d'une clarification au niveau de l'évaluation
3- A l'évaluation	3	
4- A la supervision	3	Seules 3 missions de supervision proprement dites ont été effectuées
Nombre total de points	12	
Evaluation globale de la performance de la Banque	3	S : Satisfaisant

**Formulaire de notation des résultats des projets
(Formulaire RP3)**

<i>Indicateur</i>	<i>Note</i>	<i>Observations</i>
1- <u>Pertinence et réalisation des objectifs</u>		
▪ Politique macro-économique	3	Les objectifs de la LDC cadrent avec ceux prévus au niveau des plans de développement.
▪ Politique sectorielle	3	La LDC participe à la promotion de l'agriculture et de la pêche.
▪ Réalisations physiques	4	La LDC a financé 4 786 sous-projets agricoles et de pêche.
▪ Résultats financiers	4	Le prêt a été utilisé à 100%
▪ Réduction de la pauvreté	2	Amélioration sensible de la qualité de vie et création d'emplois additionnels (estimés à 9333).
▪ Environnement	4	Effet bénéfique des spéculations financées sur l'environnement (fixation et enrichissement du sol).
▪ Développement du secteur privé	3	Renforcement du secteur privé conformément aux objectifs du plan
2- <u>Développement institutionnel</u>		
▪ Cadre institutionnel	3	Capacités institutionnelles de la BNA renforcées
▪ Système d'information financier et de gestion	2	Système d'information satisfaisant en général.
▪ Transfert de technologie	N/A	N/A
▪ Personnel et formation	3	Effectifs en évolution, personnel compétent et programmes de formation satisfaisants.
3- <u>Durabilité</u>		
▪ Engagement de l'emprunteur	4	Capacité de mobilisation des ressources et expérience acquise en matière d'exécution des programmes.
▪ Environnement politique	4	Stable
▪ Cadre institutionnel	4	Evolution satisfaisante assurant la stabilité de l'institution.
▪ Viabilité technique et perfectionnement du personnel	3	Encadrement performant
▪ Viabilité financière et système de recouvrement	2,5	Assises financières consolidées. On note toutefois une insuffisance au niveau de recouvrement.
▪ Viabilité économique	2,5	
▪ Taux de rentabilité interne	N/A	-
▪ Nombre total de points	50	-
Evaluation globale des résultats	3,12	HS : hautement satisfaisant