

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

Rapport d'évaluation de performance de programme
(REPP)

DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)

19 juin 2000

1. HISTORIQUE ET ENONCE DU PROJET

1.1 L'objet du présent rapport abrégé d'évaluation de performances (RAPP), concerne le projet de développement de l'agro-combinat de Ghezala-Mateur en Tunisie. Identifié par le Banque en 1981, le projet a été préparé par l'Office des terres domaniales (O.T.D) et soumis à la Banque en 1982 pour financement. Le rapport de préparation n'était que sommaire ; les aspects techniques, financiers, économiques et institutionnels faisaient défaut. L'examen de ce rapport a donc permis à la Banque de formuler, à l'endroit des Autorités tunisiennes, des recommandations en vue de l'actualisation des données techniques et de l'amélioration de la qualité de la préparation. Cependant l'importance des modifications apportées Au projet durant l'exécution laisse penser que ces recommandations n'ont été prises en compte ni lors de la préparation, ni à l'évaluation (cf. RAP § 3.2.1).

1.2 Evalué en 1983 par les experts de la Banque, le projet dont le coût a été estimé, à l'évaluation, à 37,55 millions d'UC, s'inscrivait dans la politique nationale d'intensification agricole et cadrait parfaitement avec le VIème Plan de développement économique et social du pays. Sur le plan sectoriel, le projet était considéré comme une composante de la politique nationale agricole en matière de modernisation de l'agriculture tunisienne. La contribution de la Banque au financement du projet a été estimée à l'évaluation à 14,95 millions d'UC (39,8 % du coût total). Les autres cofinanciers du projet étaient l'O.T.D (21,61 millions d'UC) et le Gouvernement (0,95 millions d'UC). Du fait de la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par l'emprunteur et des lourdeurs administratives internes au pays et celles inhérentes au processus d'approbation des marchés par la Banque, le prêt est entré en vigueur avec un retard de un an et demi.

1.3 Le projet a été conçu autour des principales composantes suivantes : a) les périmètres irriguées, b) le matériel agricole, c) le bâtiment d'élevage, d) l'achat de cheptel, e) l'amélioration des pâturages, f) l'aviculture, g) l'agro-industrie, h) l'arboriculture et i) le fonctionnement. L'achèvement du projet prévu en 1987 n'a eu lieu qu'en 1992. Le rapport d'achèvement, rédigé en 1995 par les experts de la Banque, a été jugé de qualité satisfaisante : les problèmes techniques et de gestion liés à la mise en valeur des terres de l'agro-combinat ont été bien analysés par le RAP et les leçons tirées sont pertinentes. En conséquence, il a été retenu de procéder à l'élaboration d'un rapport abrégé d'évaluation de performances de projet (REPP).

1.4 Le présent REPP évalue et complète l'information contenue dans le RAP. Il se fonde sur les données dudit RAP, du rapport d'évaluation et de divers autres documents disponibles à la Banque.

2. OBJECTIFS SECTORIELS, FINALITES ET RESULTATS

Objectifs du projet

2.1 Le but du projet est d'améliorer les conditions de vie des populations rurales du gouvernorat de Ghezala-Mateur. Son objectif est de contribuer à assurer l'autosuffisance en produits essentiels par l'accroissement substantiel des productions végétales et animales.

Réalisations

2.2 Pour réaliser ces objectifs, il a été défini neufs (9) composantes (cf. RAP para.2.3.2) en vue de lever les contraintes de mise en valeur des terres et d'assurer en années de croisière 1 500 tonnes de pommes/poires, 9 000 tonnes de raisins de table, 2 000 tonnes de raisins de cuve (soit au total 140 000 litres de vin), 43 000 tonnes de fourrages, 6 250 litres.

de lait, 54 millions d'œufs et 400 tonnes de volailles reformées. Les fonds nécessaires à ces réalisations ont été mis en place par les co-financiers dans les délais requis. Si le montant de financement de la Banque est connue avec précision grâce aux documents de décaissements, la part respective des autres co-financiers (OTD, Gouvernement) a été difficile à cerner dans la mesure où les comptes de l'OTD et du Gouvernement n'étaient pas tenus séparément (cf. RAP § 4.6.9).

3. PERFORMANCES DE L'EXECUTION ET OPERATIONNELLE

3.1 Performances de l'exécution

3.1.1 L'exécution du projet qui devait durer quatre (4) ans, de 1984 à 1987, s'est étalée sur une période double (1984-1992) durant laquelle plusieurs modifications ont été apportées au projet. Ces modifications, conséquentes à la mauvaise préparation du projet et au non respect des procédures de la Banque par l'organe d'exécution et l'emprunteur, ont porté sur la liste des biens et services, le mode d'acquisition de certains biens et services, et le plan de financement. La mauvaise évaluation des activités relatives aux volets élevage et agroindustrie ont été également à la base de ces modifications, opérées en vue de tenir compte des réalités qui ont prévalu durant l'exécution. En effet, l'abandon de l'acquisition des brebis, des couvoirs et de la fromagerie, a été nécessaire pour éviter le double emploi, d'une part avec l'existence dans la ville de Ghezala de deux unités privées de fabrication de fromage plus importantes, et d'autre part avec les capacités non entièrement exploitées des couvoirs au niveau national (cf. RAP § 4.6.2).

3.1.2 La mise en œuvre du prêt de la Banque n'a été effective qu'après un retard d'un an et demi. Ce retard qui a perturbé la programmation des activités du projet, était dû essentiellement à la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par l'emprunteur et aux lenteurs à remplir les conditions préalables au premier décaissement. S'agissant des autres conditions, celle relative à la soumission préalable à la Banque des exemplaires de dossiers d'appel d'offres, n'a guère été remplie par l'emprunteur malgré tout aucune sanction n'a été prise en l'encontre de ce dernier.

3.1.3 L'acquisition de biens et services du projet a été entachée de nombreuses irrégularités par rapport aux modes d'acquisition définies dans l'accord de prêt. Les rapports trimestriels d'activité, généralement sommaires et de qualité peu satisfaisante, ont été irrégulièrement communiqués à la Banque. Face à ces manquements liés à la non observation des règles de procédures de la Banque par l'organe d'exécution, la réaction de la Banque a été souvent trop flexible et peu dissuasive.

3.1.4 Le plan de financement initialement défini, a subi également de modifications. La contribution de la Banque au financement du projet a été de 12,4 millions d'UC contre 14,95 millions d'UC à l'évaluation, soit 82,88 % des prévisions. Toutefois, en valeur relative, cette part a été de 53 % du coût total du projet contre 39,8 % à l'évaluation. Un reliquat de 2,55 millions d'UC s'est dégagé. Son annulation sollicitée par l'emprunteur, a été immédiatement exécutée par la Banque qui l'a jugée raisonnable, étant donné les modifications mentionnées au paragraphe 2.1.3.

3.2 Performances opérationnelles, économiques et financières

Performances opérationnelles

3.2.1 Le projet dispose actuellement d'un potentiel agro-pastoral et un ensemble de technologies appropriées, qui ont permis d'obtenir des résultats, dans l'ensemble, très satisfaisants pour le volet élevage : la production avicole (54 millions d'œufs en année de croisière) a dépassé les prévisions avec un taux de mortalité de la poule pondeuse inférieur à 1 % ; il en a été de même pour les productions bovine et ovine avec un taux de fécondité moyen supérieur à 75 %, un taux de mortalité de la vache inférieur à 1,5 % par espèce et une moyenne de lactation de plus de 5 000 litres par vache et plus de 100 litres par brebis.

3.2.2 S'agissant du volet production végétale y compris l'arboriculture, les résultats ont été particulièrement faibles, comparés aux estimations faites à l'évaluation. Le rendement pour le pommier par exemple n'était que de 1,2 t/ha en 1994 contre 15 t/ha et celui de vignes, de 6,2 t/ha à la même année contre 30 t/ha. La production moyenne annuelle de l'ensemble de fruits, a été de 1700 tonnes contre 8 500 tonnes initialement prévues. S'agissant des fourrages, le rendement réalisé était de 18,9 t/ha contre 80 t/ha prévus. Cette contre-performance au niveau des principales spéculations végétales, était surtout liée d'une part à une mauvaise estimation à l'évaluation des rendements agricoles et d'autre part, à un ensemble de facteurs techniques mal maîtrisées lors de la conduite des plantations, notamment l'application des fumures organiques et chimiques, l'irrigation goutte à goutte, le choix approprié des variétés, la taille des plants en croissance, etc. Les conditions climatiques défavorables (sécheresse) des années 87, 88, 91 ont également affecté les rendements agricoles..

3.2.3 Nonobstant les modifications intervenues dans l'exécution, les réalisations physiques du projet ont été menées de façon satisfaisante, selon les règles de l'art. Il en a été de même pour les unités agro-industrielles dont l'installation n'a souffert d'aucune erreur technique.

Performance économique et financière

3.2.4 Les conditions financières stipulées dans l'accord de prêt ont été globalement respectées et les engagements de l'emprunteur et de l'OTD à honorer leur contribution au financement du projet, ont été également tenus. Ceci a permis de réaliser l'ensemble des activités du projet sans difficulté majeure.

3.2.5 Les comptes de l'OTD, établis conformément au plan comptable tunisien, ont été régulièrement soumis au contrôle interne avant d'être présentés au conseil d'administration. Cependant, l'analyse des comptes d'exploitation de l'O.T.D a montré que, malgré une augmentation moyenne annuelle des recettes de 11%, les résultats nets ont été régulièrement déficitaires, en raison surtout du poids de la dette et des provisions pour pertes et charges. Cette situation financière inconfortable a persisté au-delà de 1994. La mise en place d'un plan de consolidation des dettes et de restructuration de la gestion de l'O.T.D s'avère urgente si l'on veut garantir la durabilité des acquis du projet. Le taux de rentabilité interne, établi à l'achèvement est de 8 % contre 15 % à l'évaluation. Ce nouveau taux, est jugé faible par les auteurs du RAP, ce qu'approuve l'évaluation rétrospective, étant donné que le taux moyen du prêt de la Banque au cours de la période de l'exécution et de celle précédant l'achèvement du projet, se situait à plus de 9 %. Sur le plan institutionnel, l'O.T.D est une mégastucture publique qui gère et est appelée à gérer plusieurs agro-combinats sans une comptabilité distincte des différentes entités sous sa responsabilité et un système de suivi-

évaluation des opérations. C'est donc une machine lourde qui ne saurait répondre efficacement aux attentes du gouvernement sans une restructuration profonde.

3.2.6 Les retombées économiques et sociales du projet sont jugées globalement significatives malgré les résultats quelque peu mitigés en production végétale. En effet, le projet a permis de réduire sensiblement les insuffisances en produits alimentaires de base (lait, œufs) de la région et de jouer un rôle régulateur important du marché intérieur grâce aux infrastructures de stockage et de conservation de produits, de consolider l'emploi permanent dans la zone et de créer plus de 500 emplois temporaires dont 40 % ont été occupés par des femmes.

3.2.7 Sur le plan environnemental, aucun effet négatif du projet n'a été observé durant l'exécution et les années qui ont précédé l'achèvement. Le développement des cultures irriguées basées, non pas sur les nouvelles terres mais sur les terres précédemment utilisées pour la céréaliculture en sec, l'amélioration des parcours naturels pour la transhumance, ont été autant de précautions qui ont permis de limiter la dégradation des terres. L'apport important de la paille, du fumier et de la fiente des poules en guise de fumures organiques, ont été déterminants dans l'amélioration et la conservation de la fertilité des sols malgré une utilisation intensive d'engrais chimiques. Il convient toutefois de mener des études biochimiques appropriées afin de cerner l'incidence de la percolation de l'ensemble de ces fertilisants sur la nappe phréatique (cf. RAP § 10.2).

4. PERFORMANCES DE L'EMPRUNTEUR, DE L'AGENCE D'EXECUTION ET DE LA BANQUE

4.1 L'emprunteur a honoré ses engagements quant à sa contribution au financement du projet et à l'affectation au projet des cadres nationaux de qualité. Toutefois, sa performance est jugée insuffisante du fait du délai particulièrement long (un an et demi) pour la mise en vigueur du prêt de la Banque et pour avoir entériné toutes les propositions de l'organe d'exécution en matière d'acquisition des biens et services, dont la plupart ont été en contradiction avec les règles de procédures de la Banque.

4.2 La performance de l'O.T.D, organe d'exécution du projet, a été jugée insatisfaisante pour les raisons suivantes : exécution des marchés sans observer les règles de procédures de la Banque en la matière ; modification des éléments de la liste des biens et services sans accord préalable de la Banque ; mauvaise tenue de comptes au titre de la contribution des différents bailleurs de fonds ; résultats financiers de l'O.T.D, déficitaires sur toute la période de l'exécution et celle précédant l'achèvement ; irrégularité dans l'envoi des rapports d'activités trimestriels généralement légers et de contenu peu satisfaisant ; inexistence du service de documentation et d'archivage adéquat.

4.3 La performance de la Banque a été jugée insatisfaisante malgré son intervention quelque peu positive au niveau de la préparation du projet. En effet, elle s'était lancée dans l'évaluation et le financement du projet sans analyser à fond les problèmes, insuffisances et erreurs diverses de la préparation (cf. RAP § 12.2.1). Les missions de supervision, malgré leur fréquence acceptable, ont été inadéquates et inefficaces : souvent limitées à un seul expert, ces missions ne s'attaquaient qu'à des problèmes ponctuels. Il n'était donc pas possible d'avoir une expertise critique de l'évolution de l'ensemble des activités du projet et de proposer des solutions appropriées aux divers problèmes qui se posent au cours de son exécution.

5. DURABILITE DU PROJET

5.1 D'une manière générale, les perspectives de durabilité des réalisations du projet sont encourageantes, malgré les faiblesses sur les plans institutionnel et financier (cf. § 4.2).

5.2 Les infrastructures ainsi que les unités agro-industrielles ont été réalisées selon les règles de l'art et présentent des garanties de durabilité puisque leur maintenance fait l'objet d'une prévision systématique dans le budget public. Les productions du projet ne souffrent d'aucun problème d'écoulement, étant donné sa proximité avec la capitale, Tunis, qui constitue un débouché important et sûr pour les différentes spéculations dont la plupart sont bien adaptées à la vocation de la région. En offrant de centaine d'emplois à la population de la région et en réduisant les déficits en aliments de base tout en améliorant la balance des paiements, le projet cadre avec les priorités du pays en matière de développement économique et social, et de ce fait, ne peut qu'être soutenu par le Gouvernement.

6. NOTATION DE LA PERFORMANCE ET DES RESULTATS

Les tableaux de notation des diverses notations performances du projet, figurent en annexe 4 du présent rapport.

Performance de l'exécution

6.1 La performance de l'exécution a été satisfaisante. Toutefois, il y a lieu d'améliorer, au niveau de l'agence d'exécution, le système de suivi et l'évaluation des activités du projet, et la comptabilisation des prêts et dons des différents bailleurs de fonds.

Performance de la Banque

6.2 La performance de la Banque est jugée insatisfaisante ; d'importantes lacunes ont été relevées à l'évaluation ainsi qu'à la supervision qui a été inadéquate et peu efficace.

Résultats du projet

6.3 Les résultats du projet sont globalement satisfaisants ; toutefois le projet nécessite des efforts de rationalisation de la gestion. L'accent devra être mis sur la gestion comptable et la gestion des marchés au respect des règles de procédures des bailleurs de fonds.

7. CONCLUSIONS

La performance du projet est globalement satisfaisante. Cependant, vu les nombreuses erreurs de conception et de gestion qui ont affecté son exécution ainsi que certains résultats agricoles et financiers, la pérennité des acquis du projet passe donc par une réorganisation de ses structures et de son statut.

7.1 Leçons

Les leçons consignées dans le RAP portent principalement sur les faiblesses de la préparation et de la supervision, le non-respect des règles de procédures de la Banque, la nécessité de procéder aux audits annuels du projet et d'un système d'archivage performant. L'évaluation les trouve pertinentes et formule en complément, celles qui suivent :

- i) la mauvaise estimation, à l'évaluation, de coûts et des objectifs de production, compromet les résultats d'analyse des performance du projet (cf. § 3.1.1 et § 3.2.2) ;
- ii) l'établissement de rapports d'activité trimestriels et annuels permet d'assurer un meilleur suivi du projet (cf. § 4.1) ;
- iii) l'excès de flexibilité des la Banque vis à vis de l'emprunteur a été préjudiciable à la bonne gestion du projet (cf. § 3.1.3) ;
- iv) l'absence de structure de suivi-évaluation au sein de l'organe d'exécution du projet, est un handicap pour le suivi, la coordination et l'évaluation des résultats du projet (cf. § 4.2) ;
- v) la gestion efficace du projet est tributaire de sa structuration et de son statut juridique (cf. § 3.2.5).

7.2 Recommandations

L'évaluation approuve les recommandations du RAP et formule en complément, celles qui suivent :

Pour l'emprunteur

- i) envisager dans les meilleurs délais la restructuration de l'O.T.D afin de lui donner les moyens institutionnels nécessaires à une gestion efficace des exploitations agricoles ;
- ii) envisager la création au sein de l'organe d'exécution, une cellule de suivi-évaluation qui servira à la fois d'outil de gestion pour le directeur de projet et de dialogue avec les bailleurs de fonds.

Pour l'O.T.D, organe d'exécution du projet

- i) procéder à une gestion séparée des comptes du projet et ceux de l'ensemble des opérations sous sa responsabilité ;
- ii) respecter les règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition de biens et services et de suivi/contrôle du projet ;
- iii) améliorer la gestion financière des opérations.

Pour la Banque

- i) assurer un suivi rigoureux du projet grâce aux supervisions régulières et efficaces;
- ii) améliorer la préparation et l'évaluation de projet par une meilleure estimation de coûts et une planification judicieuse des activités.

7.3 Actions de suivi

Les principaux aspects nécessitant des actions de suivi, sont récapitulés dans la matrice, en annexe 1.

TUNISIE**DÉVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR****RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE****Quelques données de base****A- L'emprunteur**

Pays : Tunisie
 Projet : Développement de l'Agro-combinat de Ghezala-Mateur
 Emprunteur : Gouvernement de la République tunisienne
 Organe d'exécution : Office des terres domaniales (O.T.D)

Le prêt

Numéro du prêt : CS/TN/AGR/ 83/020

	<u>Prévu</u>	<u>Réel</u>
Montant (millions UC) :	14,95	12,41
Date d'approbation :	Septembre 1983	22/11/83
Date de signature :	-	30/12/83
Date d'entrée en vigueur :	Janvier 1984	15/05/85
Date de premier décaissement:	32/12/85	06/08/85
Date du dernier décaissement	31/12/89	12/09/91

Le projet

Coût total (millions d'UC) : 37,50 23,38

Source de financement	<u>Devises</u>	<u>M.L</u>	<u>Devises</u>	<u>ML</u>
BAD	14,95	-	12,41	-
OTD :	2163	18,24	-	N.D
Gvt :	0,95	0,36	-	N.D

Durée d'exécution : Prévu : 4 ans Réel : 9 ans
 Date d'achèvement : 1987 1992

Indicateurs de performances

Dépassement de coûts : Economie de 17% par rapport au coût initial

Retard par rapport

à l'entrée en vigueur : 1 an et demi
 à la date d'achèvement : 6 ans et 4 mois

Nb prorogations de la date limite : 1 (31/12/92)

Performances

globale : satisfaisante
 d'exécution : satisfaisante
 de la Banque : insuffisante

TUNISIE

PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risque
	A l'Evaluation	A l'achèvement	A l'Audit		
I. Objectifs sectoriels					
1.1 amélioration de la balance des paiements.	2.1 Recettes d'exportation	* taux de croissance des exportations: 1995-96: -2.3%	* S.O	* (1) Rapports d'évaluation	*la main d'œuvre a été suffisante.
1.2 Réduction du déficit alimentaire	2.2 taux d'accroissement des produits alimentaires : lait : 100% œufs : 100% fruits : 100%	2.3 taux d'accroissement des produits alimentaires : lait : 97% œufs : 120% fruits : 20%	• S.O	* (2) Rapports d'achèvement * (3) Rapports périodiques du projet	
1.3 Réduction du chômage en milieu rural	2.3 Création d'emplois : - permanents : 650 - occasionnels : 500	3.3- création d'emplois : - permanents : 38 - occasionnels : 518	* S.O	* (4) Rapports du Ministère	
II. Objectifs du projet					
2.1 Accroissement des productions agricoles et animales	<u>2.2 Productions prévues (t.)</u> fruits 8500 lait 6450 œufs (nb) 54 millions volailles 400	fruits (t) 1710 lait (t) 6246 œufs 65 millions Volailles 214	S.O	* rapports d'activités * rapports de supervision des bailleurs * rapport de suivi du Ministère	La main-d'œuvre a été efficiente

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risque
	A l'Evaluation	A l'achèvement	Post-évaluation		
III. Réalisations 3.1 Equipements des périmètres	3.1.2 Irrigation goutte à goutte (400ha) : - forages équipés : 3 - station de filtration : 1 - tuyaux PVC et gouttoirs : système complet pour 400 ha	3.1.2 Irrigation goutte à goutte (137ha) : - forages équipés : 3 - station de filtration : 1 - tuyaux PVC et gouttoirs : système complet pour 137	3.1.3 S.O	3.1.4 Rapport d'achèvement Rapports d'activité.	* Les coûts des équipements d'irrigation par goutte à goutte ont entraîné la réduction des superficies concernées.
3.2 Matériel agricole	3.1.2 irrigation par aspersion (500 ha) : système complet pour 500 ha. 3.1.2 submersion contrôlée : 0	ha		Rapports de supervision	
3.3 Bâtiments d'élevage	3.2.1 - chaîne motorisée : 48 - matériel roulant : * véhicule : 10 * camions : 3 * remorques : 10 * pelles : 3 * citernes : 3 * pont bascule : 1 * pèse-bétail : 5	3.1.2 irrigation par aspersion (550 ha) : syst.. complet pour 550 ha. 3.1.2 submersion contrôlée : 220 ha	S.O	Rapports d'activité Rapports de supervision	

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risque
	A l'Évaluation	A l'achèvement	Post-évaluation		
3.4 Achat de cheptel 3.5 Amélioration du pâturage : -Parcours amélioré : -Production de fourrages: 3.6 Aviculture : - bâtiment : - équipement :	3.3.1 Unités de stabulation : - stabulation/vaches laitières : 5 - stabulation/génisses : 1 - étable/engraissement : 1 - logement : 0	3.2.1 - chaîne motorisée : 32 - matériel roulant : * véhicule : 12 * camions : 9 * remorques : 20 * pelles : 3 * citernes : 5 * pont bascule : 1 * pèse-bétail : 0	S.O	Idem	Le centre d'engraissement de taurillons a été abandonné.
3.7 Agroindustrie - sation de conditionnement de fruits (8000 t/an)	3.4.1 Nb. Génisses : 1000 Nb. Brebis : 3000 Nb d'ovins : 0 Superficie : 500 ha. Superficie irriguée : 550 ha	3.3.1 Unités de stabulation : - stabulation/vaches laitières : 5 - stabulation/génisses : 1 - étable/engraissement : 1 - logement : 12	S.O	Rapport de supervision Rapport d'activités Idem	

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risque
	A l'Evaluation	A l'achèvement	Post-évaluation		
- fromagerie (55 t)	- poulailler : 10 de 200.000 pondeuses - couvoirs : 1 - poissieres : 3 - complexes pour pondeuses : 4 -	3.4.1 Nb. Génisses : 1000 Nb. Brebis : 1200 Nb. Ovins : 1500	S.O	Idem	
3.8 Arboriculture	- bâtiments : nb. Et dimensions non précisés. - Chambre froide : nb. Et dimension non déterminés.	Superficie : 550 ha. Superficie irriguée : 230 ha	S.O	Idem	L'activité fromagerie a été abandonnée.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification	Hypothèses/ Risque
	A l'Évaluation	A l'achèvement	Post-évaluation		
	<ul style="list-style-type: none"> - Équipements : n.d. - Nb. : 1 <p>3.8.1 Superficie (ha)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigne de cuve : 250 - Vigne de table : 300 - pommier : 100 - poirier : 0 - pêcher : 0 	<ul style="list-style-type: none"> - poulailler : 20 de 400.000 pondeuses - couvoirs : 1 - poussinières : 0 - complexes pour pondeuses : 4 -1 entrepôt frigorifique pour fruits :1500 t/an - 1 entrepôt frigorifique pour œufs : 270 t. - 1 bâtiment central plus: 1 quai; 1 pont bascule ; 10 ch. Froides ; - - 1 aire de conditionnement ; - chariots élévateurs : 3 - groupe elect. De secours : 1 - Nb. : 0 <p>3.8.1 Superficie (ha)</p> <ul style="list-style-type: none"> - vigne de cuve : 0 - vigne de table : 175 - pommier : 167 - poirier : 5 - pêcher : 10 	<ul style="list-style-type: none"> S.O S.O S.O S.O 	<ul style="list-style-type: none"> Idem Idem Idem 	

TUNISIE

DEVELOPPEMENT DE L'AGRO – COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI

CONSTATS ET LEÇONS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSIBLE
FORMULATION			
2) La préparation insuffisante est à la base des erreurs de choix techniques et de nombreuses modifications au cours de l'exécution du projet.	2.1) Approfondir la préparation des projets en analysant de façon spécifique tous les aspects notamment technique, financier, économique, social et environnemental	2.2) Faire établir la matrice du cadre logique lors de la préparation du projet.	2.3) Gouv. 2.4) /BAD
3) Les objectifs quantitatifs n'ont pas été correctement estimés à l'évaluation ; il en est de même pour les besoins personnels.	3.1) Améliorer l'estimation des coûts des projets par des études techniques détaillées.	3.2) Soumettre les documents de préparation du projet à l'examen préalable de la Banque.	3.3) Gouv./BAD
EXECUTION			
1) L'Agence d'exécution n'a pas maîtrisé les règles de procédures de la Banque, ce qui a retardé la mise en vigueur du prêt de la BAD.	1.2) Améliorer les connaissances et l'application des procédures de la Banque en matière de l'administration de prêt.	1.3) Respecter les procédures de la Banque.	1.4) Gouvernement
2) La composition et la régularité des missions ont été inadéquates	2.2) Assurer régulièrement le suivi de projet par des missions de supervision multidisciplinaires	2.3) Respecter les directives opérationnelles en matière de suivi et de supervision de projet.	2.4) Banque (OCDC)
3) Les rapports d'activité trimestriels n'ont pas été transmis de façon régulière et leur contenu n'était pas conforme aux exigences de la Banque.	3.2) Les rapports trimestriels sur l'exécution du projet doivent être conformes au canevas en vigueur et transmis régulièrement à la Banque	3.3) Appliquer la sanction afférente au non envoi de ces rapports dans les règles	

TUNISIE

DEVELOPPEMENT DE L'AGRO – COMBINAT DE GHEZALA MATEUR
RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE
MATRICE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI

CONSTATS ET LEÇONS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS DE SUIVI	RESPONSIBLE
FORMULATION			
4) La Banque a fait preuve d'un excès de flexibilité vis-à-vis des erreurs de gestion commises par l'emprunteur et l'organe d'exécution.	4.2) Les règles de la Banque doivent être observées avec rigueur, sauf cas de force majeure extrême justifiant une dérogation.	4.3) Appliquer les sanctions relatives au non respect des règles de procédures de la Banque.	4.4) Banque (OCDC/FLAD).
5) L'absence de structure de suivi/évaluation au sein du projet n'a pas permis d'appréciation des résultats et performances du projet.	5.2) Mettre en place au sein de l'organe d'exécution une cellule de suivi/évaluation.	5.3) Soumettre le CV de la cellule de suivi/évaluation à la BAD pour approbation.	5.4) Gouvernement.
RESPECT DES DISPOSITIONS DE L'ACCORD DE PRET			
- L'audit des comptes du projet et une condition suspensive portant sur la soumission préalable des dossiers d'Appel d'Offres, n'ont pas été réalisés.	- Faire auditer le projet conformément aux dispositions de l'accord de prêt.	- Soumettre à la Banque le contrat d'audit de projet.	Gouvernement.
DURABILITE			
- Les résultats financiers médiocres de l'OTD ont compromis la pérennité des effets positifs du projet.	- Améliorer la gestion financière de l'OTD.	- Tenir des comptes séparés au titre des différents bailleurs de fonds.	- Gouv./Agence d'Exécution.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

PERFORMANCE A L'EXECUTION

INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
1. Respect du calendrier d'exécution	1	Le projet qui devait s'exécuter en 4 ans, l'a été en 8 ans soit un retard de 4 ans.
2. Respect des coûts	4	Une économie de 2,55 millions d'UC soit 17,12 % du coût initial du projet, a été réalisé ; elle a été occasionnée par de nombreuses modifications du projet et à la dépréciation de 45 % du Dinar tunisien par rapport à l'UC.
3. Respect des Conditions de l'accord de prêt	1	Les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites 17 mois après la signature de l'accord de prêt. Une des « autres conditions » du prêt, relative à la soumission préalable des dossiers d'A.O à la Banque, n'a pas été remplie.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

PERFORMANCE A L'EXECUTION

INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
4. Adéquation du suivi – évaluation des rapports d'avancement trimestriels.	1	Outre le démarrage difficile du projet, son suivi par l'agence d'exécution a été insatisfaisant : irrégularité dans la transmission des rapports d'activités généralement sommaires et comportant souvent d'erreurs graves.
5. Exploitation satisfaisante	2	Les perspectives d'exploitation sont compromises par les sécheresses répétitives, et le manque d'entretien des réseaux d'irrigation..
6. Evaluation de la performance globale	1,5	Performance insatisfaisante.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

PERFORMANCE DE LA BANQUE

INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
1. A l'identification	2	L'identification faite par la Banque a permis de cerner les grands axes du projet et des contraintes majeures à sa mise en œuvre. La Banque n'a pas établi à ce stade une matrice de cadre logique comme le prévoient les directives opérationnelles.
2. A la préparation	3	Le rapport de préparation établi par l'OTD a été profondément remanié et amendé grâce aux observations et commentaires communiqués par la Banque. Cependant d'importantes lacunes persistent.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

PERFORMANCE DE LA BANQUE

INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
3. A l'évaluation	1	L'envergure du projet n'a pas été bien cernée lors de l'évaluation ; certains aspects des volets aviculture et agroindustrie ont été pris en compte sans tenir des potentialités existantes ; les projections de rendements et de production ont été en général surestimées. En plus de nombreuses erreurs techniques relevant de la mauvaise préparation n'ont pu être corrigées par l'évaluation., des erreurs techniques n'ont pu être corrigées par l'évaluation.
4. A la supervision	1	Les missions de supervision de la Banque, bien que régulières, n'ont eu qu'une portée limitée à la résolution des problèmes ponctuels, ne permettant pas de suivre l'évolution globale des réalisations. La composition de ces missions, souvent limitée à un seul expert, est inadéquate et inefficace.
5. Evaluation globale de la performance de la Banque	1,75	La performance de la Banque est insuffisante.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

RESULTATS DU PROJET

N°.	INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
1.	Pertinence et réalisation des objectifs	2,29	Les objectifs du projet ont été pertinents et ont été réalisés de façon satisfaisante
i)	Politique macro-économique	3	Le projet s'inscrivait bien dans le plan quinquennal de la Tunisie visant l'équilibre de la balance commerciale, la dette contre l'exode rural.
ii)	Politique sectorielle	3	Le projet répondait parfaitement aux objectifs définis dans le cadre de la stratégie Agricole à savoir : la réduction du déficit alimentaire, la modernisation des techniques de production et d'encadrement du monde paysan, la maîtrise de l'eau, etc.
iii)	Réalizations physiques	3	Les infrastructures d'irrigation, de stockage, d'adduction d'eau ainsi que les bâtiments ont été réalisés selon les règles de l'art, et ont permis d'obtenir des résultats satisfaisants sur le plan opérationnel.
iv)	Résultats financiers	1	Les résultats nets d'exploitation de l'OTD ont été régulièrement déficitaires du fait des provisions importantes pour pertes, des Charges diverses et du poids de ses dettes. De plus, la gestion comptable est inadéquate.
v)	Réduction de la pauvreté, aspects sociaux des femmes dans le développement	2	Le projet a permis d'améliorer les principaux indicateurs de réduction de la pauvreté, malgré les baisses de productions agricoles dues à la sécheresse.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

RESULTATS DU PROJET

N°.	INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
vi)	Environnement	2	Aucun effet néfaste du projet sur la structure et la texture du sol n'a été relevé. Cependant, des risques réels existent quant aux effets des engrais et produits chimiques utilisés.
Vii)	Développement privé	2	Pas d'impact direct sur le secteur privé. Cependant, le développement des productions agricoles et animales permettra de promouvoir l'implantation des opérateurs privés.
Viii)	Autres	s.o.	s.o
2.	Développement institutionnel.	2,50	Le cadre institutionnel est satisfaisant.
i)	Cadre institutionnel y compris la restructuration	2	Malgré quelques changements opérés au niveau de l'OTD, la structure de gestion du projet présente des résultats financiers déficitaires ; la gestion comptable est inadéquate : le contrôle des comptes de l'agro-combinat d'une part et ceux des différents co-financiers est pratiquement impossible.
ii)	Système d'information financière et de gestion y compris le système d'audit	2	La gestion comptable et financière est conforme au plan comptable national. Les comptes sont régulièrement soumis aux contrôles interne et externe avant d'être présentés en fin d'année au Conseil d'administration. Toutefois, les comptes de différents cofinanciers n'ont pas été gérés de façon séparée.
iii)	Transport de technologie	3	Les séances de formation pratique assurées par le projet ont permis d'accroître les compétences techniques du personnel et de certains opérateurs de l'agro-combinat dans les divers domaines de production.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

RESULTATS DU PROJET

N°.	INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
iv)	Dotation en personnel qualifié (y compris rotation), formation et dotation du personnel de contrepartie	3	Le projet a été doté d'un personnel qualifié, en nombre suffisant, qui a bénéficié d'une formation continue (stage, recyclage).
3.	Durabilité	2,63	
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	3	La contribution du Gouvernement au-delà des estimations à l'évaluation a permis de réaliser de nouveaux investissements nécessaires à la réussite du projet.
ii)	Environnement politique	3	L'environnement politique est caractérisé par la prise de conscience et la stabilité, et renforcé par les dispositions en faveur de la promotion des initiatives privées et de l'intégration au marché international. Il constitue de ce fait un atout majeur au développement agricole.
iii)	Cadre institutionnel	2	Evolution dans le sens de l'efficacité. Cependant, des améliorations sur le plan de la tenue des comptes et de l'informatisation restent à faire pour une gestion rationnelle.
Iv	Viabilité technique et perfectionnement du personnel	3	Le personnel est performant techniquement et bénéficie d'un cadre de perfectionnement adéquat.
V	Viabilité financière (y compris le recouvrement des coûts)	2	Malgré une trésorerie positive, l'OTD a enregistré des pertes sur toute la vie du projet du fait du poids excessif de ses dettes.

TUNISIE
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-COMBINAT
DE GHEZALA-MATEUR

RAPPORT ABREGE D'EVALUATION DE PERFORMANCE

RESULTATS DU PROJET

N°.	INDICATEURS	NOTE	OBSERVATIONS
Vi	Viabilité économique	3	Le projet a eu un effet bénéfique sur le plan social et en matière de création d'emplois en milieu rural, de réduction des déficits en produits alimentaires de base et de régulation des cours des vivriers sur les marchés locaux. Le taux de rentabilité économique de 10 % est jugé satisfaisant.
Vii	Viabilité environnementale	2	Les réalisations du projet ont tenu compte des préoccupations environnementales. Cependant, une étude sur l'incidence de la percolation des fertilisants chimiques et produits phytosanitaires sur les fourrages et les eaux souterraines et de surface (lac Ichkeul) s'avère nécessaire.
Viii	Mécanisme d'exploitation et de maintenance	3	Le système d'exploitation et de maintenance est adéquat ; ce qui garantit la durabilité des infrastructures et des équipements.
4.	Taux de rentabilité	3	Il est satisfaisant puisqu'il s'établit à 10 % en dépit de la sécheresse qui a affecté les productions agricoles.
5.	Evaluation globale des résultats	2,55	Performance globale satisfaisante. Mais le projet nécessite des efforts de rationalisation de la gestion.