

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



TUNISIE

**PROJET D'AMELIORATION DU RESEAU DE CHEMIN DE
FER DANS LA REGION DE SFAX**

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

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

13 mars 1998

1. HISTORIQUE ET ENONCE DU PROJET

1.1 L'évaluation rétrospective du projet d'amélioration du réseau de chemin de fer dans la région de Sfax, en Tunisie, fait l'objet du présent rapport d'audit abrégé de performances de projet (RAPP). Le projet, dont le coût total a été estimé à 22,86 millions d'UC (MUC), fut identifié et préparé par la SNCFT, évalué par la Banque en février 1983, et son financement, par un prêt BAD de 11 MUC, fut approuvé en juin 1984. Le prêt est entré en vigueur 16 mois plus tard, et le projet fut achevé le 30 juin 1993, avec 8 années de retard.

1.2 L'évaluation, par OPEV, du rapport d'achèvement du projet (RAP), distribué en mars 1996 sous la référence ADB/BD/IF/96/75, a estimé sa qualité satisfaisante et a recommandé un audit abrégé des performances du projet, en attendant l'achèvement du projet de "réhabilitation du réseau ferroviaire sud et routier du centre", approuvé en 1991, pour procéder à l'étude de l'impact de l'intervention de la Banque dans le sous-secteur ferroviaire en Tunisie. Le présent rapport évalue et complète l'information contenue dans le RAP; il se base sur les données dudit RAP, du rapport d'évaluation et de divers autres documents du projet.

1.3 C'est le premier RAPP sur les cinq projets du sous-secteur ferroviaire financés par la Banque en Tunisie. Selon le rapport de revue du portefeuille de la Banque en Tunisie, établi en 1996, (i) la performance de réalisation du secteur des infrastructures de transport est jugée comme étant l'une des meilleures et, (ii) les différentes administrations et sociétés para-étatiques ou publiques tunisiennes disposent de cadres compétents et d'une solide capacité d'exécution des projets.

2. OBJECTIFS SECTORIELS, FINALITES ET RESULTATS

Objectifs du projet

2.1 Le projet rentre dans le cadre de la modernisation et du développement du transport ferroviaire et vise à l'amélioration de la fluidité du trafic transitant par Sfax (3^{ème} ville du pays) et à celle de la productivité et de la qualité des services de la SNCFT dans la région.

Réalisations

2.2 Pour lever les contraintes de trafic ferroviaire en gare de Sfax, liées à la confluence et à la configuration de deux réseaux ferroviaires, sept (7) composantes (cf. RAP § 2.2.2), ont été initialement prévues pour le renouvellement de 56 km de voie ferrée de part et d'autre de la gare de Sfax, et, en gare de Sfax, pour (i) la construction d'une voie d'évitement de la ville, (ii) l'aménagement de deux faisceaux spécialisés et, (iii) la construction d'un nouveau bâtiment et d'un quai de la gare. Des modifications techniques (cf. RAP § 4.2.3) ont été effectuées en cours d'exécution du projet pour tenir compte du plan de développement régional (tourisme) dont les données n'avaient pas été intégrées à l'évaluation du projet.

3. PERFORMANCES DE L'EXECUTION ET OPERATIONNELLE

3.1 Performances de l'exécution

3.1.1 L'exécution du projet, qui devait durer deux ans, a connu un retard très important de 8 ans, dont l'élément déterminant était le manque de maturité du projet et sa mauvaise évaluation; les conditions de mise en vigueur ainsi que le nombre et la complexité d'exécution des activités du projet ont été sous-estimés et ont entraîné des délais d'exécution irréalistes. Ces retards, dont les causes sont bien analysées au paragraphe 4.3.4 du RAP, ont coïncidé avec la période de forte

croissance de la demande de transport, et ont contribué en conséquence à la stagnation, puis à la chute des parts de marché du chemin de fer qui n'a pas su répondre à cette demande, contrairement au transport routier. La croissance de l'activité de la SNCFT a été bien inférieure aux perspectives de l'évaluation et les résultats économiques et financiers plus faibles que prévus (rentabilité interne de 11,18% au lieu de 13,4%).

3.1.2 Le retard de 10 mois dans la mise en vigueur du prêt est conséquent au retard dans la réalisation de la condition relative à l'engagement de l'Emprunteur à l'inscription budgétaire annuelle des fonds de contrepartie; compte tenu du processus budgétaire alors en vigueur en Tunisie, cette condition était techniquement impossible à réaliser dans un délai plus court. Mais, en dehors du fait que cette contrainte aurait dû être prise en compte et résolue à l'évaluation et à la négociation du prêt, il y a eu une confusion dans son interprétation; s'agissant, en effet, de donner un engagement et non la preuve de l'inscription budgétaire, cette condition pouvait être réalisée et le prêt mis en vigueur beaucoup plus tôt. Ceci s'est finalement traduit par un gel stérile des ressources de la Banque.

3.1.3 On notera que de l'ensemble des conditions de l'accord de prêt, les deux conditions relatives à la restauration de l'équilibre financier de la SNCFT et déterminantes pour la pérennité des effets du projet, n'ont pas été réalisées. Ces deux conditions étaient pourtant les seules pertinentes et non redondantes avec les Conditions générales des accords de prêt de la Banque.

3.1.4 Les modes d'acquisition des biens et services prévus à l'évaluation ont été respectés, mais les pesanteurs de la réglementation tunisienne des marchés et, la parcellisation des marchés, ont été la source de retards importants dans le processus d'acquisition des biens et dans l'exécution. Les rapports d'activité du projet, qui sont de qualité satisfaisante, ont été régulièrement transmis à la Banque ainsi que le rapport d'achèvement du projet. Par contre ni l'audit annuel, ni l'audit final, des comptes du projet n'ont été effectués.

3.1.5 La Banque a finalement contribué au financement de 7,01 MUC (38%) des coûts du projet contre 11 MUC prévus à l'évaluation et le Gouvernement tunisien en a financé 11,46 MUC (62%). La réduction du financement de la Banque s'explique par: (i) le transfert du financement de la composante de signalisation et de communication, d'un montant de 3,5MUC, de la Banque au Gouvernement, et, (ii) la dépréciation de 43,1% du Dinar tunisien (DT) par rapport à l'UC. En dinars tunisiens, le montant du financement du Gouvernement a augmenté de 4,13 millions pour cette dernière raison. Aucun incident notable de décaissement n'est signalé, en dehors de l'allongement de la période les concernant.

3.1.6 Le coût final du projet, exprimé en unités de compte de la Banque, est inférieur de 19,2% par rapport au coût estimé à l'évaluation, qui s'explique par les modifications des composantes et surtout par la dépréciation, signalée, du dinar tunisien. Le reliquat de 3,99 MUC constaté sur le prêt de la Banque a été annulé.

3.2 Performances opérationnelles, économiques et financières

3.2.1 A l'exception du transport minéralier (phosphates), sur lequel il conserve une position monopolistique, la compétitivité du chemin de fer tunisien, quelque peu masquée par la protection dont il jouissait, n'a cessé de se dégrader de 1980 à 1994 sur l'ensemble des marchés si bien que le secteur ferroviaire ne couvre plus, aujourd'hui, que 15% du transport interurbain marchandises et voyageurs et, 5% du transport suburbain de voyageurs.

3.2.2 Cette perte de compétitivité s'est accélérée à partir de 1992 avec le développement du réseau autoroutier, la dérèglementation du transport des marchandises et la privatisation du transport routier; elle a sa source dans:

- a/ la géographie économique du pays, a priori défavorable au transport ferroviaire: les activités sont concentrées dans les zones Nord et Centre-Est (Tunis-Sousse-Sfax), et les distances de transport sont courtes et portent sur des quantités unitaires relativement faibles;
- b/ les insuffisances de politique commerciale de la SNCFT et la médiocrité de ses services (retards, manque de confort des voyageurs.), qui contribuent à la stagnation de son transport de marchandises (0,76% par an depuis 1985), segment par ailleurs en forte expansion qui est accaparé à 75% par le transport routier, dont le trafic des grands chargeurs a évolué au taux moyen, annuel, de 11% depuis 1987;
- c/ le faible niveau de la productivité globale: sur le plan technique, cette faiblesse est conséquente à l'hétérogénéité du parc de locomotives et de l'entretien de l'infrastructure du réseau et induit des coûts de production relativement élevés. La productivité du personnel s'est régulièrement améliorée depuis 1980, mais le ratio charges du personnel/recettes de trafic, qui est de l'ordre de 60% actuellement, devrait encore diminuer de 30% à 40% pour atteindre un niveau compatible avec un équilibre financier durable.

Le tableau 3.1 suivant donne des éléments comparatifs de cette productivité:

Tableau 3.1 – Comparaison de l'efficacité de l'exploitation ferroviaire

Indicateurs	Tunisie	Maroc	France
Densité de trafic (1000 Unt.trafic/km ligne)	1,67	3,73	3,43
Disponibilité des locomotives (%)	65	81	93
Productivité du personnel en 1994 (Unité de trafic/agent/an)	405	505	566
Parcours moyen (km)			
passagers	37	ND	76
marchandises	190	ND	365

Source: Etude sur la stratégie des transports – Banque Mondiale

3.2.3 Aux modifications près, décrites au paragraphe 4.2 du RAP, les réalisations physiques du projet ont été exécutées selon les règles de l'art, conformément aux caractéristiques prévues à l'évaluation, et fonctionnent toutes de façon satisfaisante.

3.2.4 Les économies réalisées à la suite des améliorations apportées sur ce réseau ferroviaire, sont généralement inférieures à celles estimées à l'évaluation, l'évolution réelle des trafics voyageurs et marchandises ayant été inférieure à celle estimée à l'évaluation. Les installations mises en place ont bien répondu aux objectifs initialement assignés au projet et ont été source de substantielles économies, représentant 2,5% environ des charges totales d'exploitation, celles liées à l'élimination des manoeuvres et à la diminution des coûts d'entretien représentent chacune environ 25% de l'ensemble de ces économies. Le taux de rentabilité interne de 11,18% est satisfaisant, bien qu'inférieur au taux de 13,4% estimé à l'évaluation. Cette baisse est conséquente au retard de 8 ans dans l'exécution du projet, et à une évolution du trafic inférieure à celle prévue à l'évaluation.

3.2.5 Le déséquilibre financier de la SNCFT s'est maintenu au cours de l'exécution du projet, et les recommandations et conditions de la Banque, en matière tarifaire, n'ont été mises en oeuvre qu'en 1992, lorsqu'un contrat-programme prévoyant une augmentation tarifaire annuelle de 7% (voyageurs et marchandises), est signé entre la SNCFT et l'Etat. Les mesures d'assainissement n'ont commencé à porter leur fruits qu'à partir de 1994 où les liquidités se sont améliorées (65,18% en 1994 contre 36,98% en 1992), tout comme l'autonomie financière qui passe de 37,4% en 1993 à 73,5% en 1994; le taux de financement des investissements par les fonds propres reste cependant faible (53,18%) tout comme celui relatif aux capitaux permanents (86,36%), et le déficit d'exploitation persiste. Le second contrat-programme entre l'Etat et la SNCFT (1997-2001) prévoit une stabilisation des frais de personnel à 50% des charges d'exploitation.

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

4.1 Aucune défaillance technique ou financière des fournisseurs et des entreprises n'a été constatée au cours de l'exécution du projet et la qualité de leurs prestations est jugée satisfaisante. La plupart des délais d'exécution ont été respectés sauf ceux relatifs aux: (i) travaux de pose de voie et de ballastage qui furent réalisés en 57 mois au lieu de 18, retardés par la passation des marchés de fourniture de matériels de voie et par le maintien de l'exploitation du réseau pendant l'exécution des travaux, et (ii) système de signalisation et de télécommunication, dont la fourniture et l'installation ont enregistré un retard d'un an qui a valu une pénalité à l'entreprise.

4.2 La performance de la SNCFT, bénéficiaire du prêt et agence d'exécution du projet, n'est pas satisfaisante à cause de: (i) la mauvaise préparation du projet et notamment du manque de coordination avec les autorités locales pour l'intégration de leur plan de développement, (ii) la faiblesse de la gestion du projet au démarrage des travaux, (iii) la non-réalisation des conditions d'équilibre financier de l'entreprise.

4.3 La performance de la Banque n'est pas satisfaisante; le projet, non préparé et mal évalué, n'a pas reçu toute l'attention nécessaire avec, (i) au démarrage, le retard de 10 mois environ pour la mise en vigueur du prêt, (ii) l'absence de formation de l'équipe de gestion du projet de l'Emprunteur aux procédures de la Banque, (iii) le manque de supervision du projet et notamment au niveau du suivi effectif de la réalisation des conditions.

5. DURABILITE DU PROJET

5.1 La technologie utilisée est éprouvée et ne présente aucun risque pour la pérennité des effets du projet en dehors de la nécessité habituelle de procéder à l'entretien régulier des installations, qui, dans ce cas précis, s'inscrit dans le cadre global de l'entretien de tout le réseau ferroviaire, pour lequel, une dotation budgétaire est prévue. La pérennité des effets du projet est, par contre, directement liée à la situation financière de la SNCFT, le risque couru est celui posé par son déficit chronique et le déséquilibre de sa structure financière.

5.2 Sur le plan financier, la survie de l'activité n'a, jusqu'à présent, été assurée que grâce aux transferts financiers, massifs, de l'Etat vers le secteur et l'aléas sur la durabilité ne sera levé que lorsque la compétitivité du secteur sera restaurée. Les facteurs déterminants de la compétitivité sont (i) la densité du réseau, qui est et restera une donnée structurelle immuable étant donné le caractère hautement capitalistique de ce type d'infrastructure et le retard pris par la Tunisie dans ce domaine,

(ii) la productivité du personnel et la productivité technique (disponibilité des machines et du réseau), seuls éléments sur lesquels la SNCFT pourra intervenir pour restaurer sa compétitivité.

5.3 Afin de disposer d'un secteur compétitif, n'exerçant son activité que sur les seuls créneaux présentant un avantage comparatif certain par rapport aux autres modes de transport, et dont la gestion sera à terme équilibrée, l'effort de restructuration du secteur ferroviaire, initié avec le Contrat-programme 1992-1996, doit se poursuivre:

- a) sur le plan politique: en redéfinissant le rôle économique qui sera dévolu au chemin de fer dans le système national de transport,
- b) sur le plan institutionnel, en procédant:
 - i/ au redimensionnement de l'activité ferroviaire après avoir déterminé et sélectionné, de façon interne, les créneaux compétitifs commercialement rentables, et avec l'Etat, les services à exploiter au titre du service public,
 - ii/ à un allègement radical de l'actuelle structure hypertrophiée (39 cadres à rang de Directeur, 20% des effectifs affectés à des tâches d'administration générale) et à la promotion des fonctions visant la satisfaction de la clientèle, et la performance commerciale et financière,
 - iii/ à une diminution sensible des effectifs de la SNCFT en rationalisant sa gestion, en améliorant la qualification de son personnel, et en privatisant et sous-traitant certaines de ses activités,
- c) sur le plan technique: en intensifiant la réhabilitation du réseau et en mettant en place une politique rigoureuse d'entretien du réseau ferré et du matériel roulant.

5.4 L'autonomie de gestion de la SNCFT devra, par ailleurs, être renforcée et les transferts financiers de l'Etat vers le secteur devront, au fur et à mesure, se limiter à la compensation de l'obligation de service public qu'il pourrait imposer, et aux investissements d'infrastructure. L'intervention plus active du secteur privé devra être encouragée, en sous-traitance des activités de support (entretien, manutention, restauration..) et pour l'exploitation de certains services (colis-express..).

6. NOTATION DE LA PERFORMANCE ET DES RESULTATS

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

Performance à l'exécution

6.1 La performance à l'exécution n'est pas satisfaisante; le projet a enregistré un important retard dans son exécution et les conditions du prêt qui concourent à la pérennisation de ses effets, n'ont pas été mises en place.

Performances de la Banque

6.2 La performance de la Banque est jugée non satisfaisante; d'importantes lacunes sont relevées à la formulation ainsi qu'à l'évaluation du projet, et la supervision de l'exécution du projet

fut, par la suite, inadéquate.

Résultats du programme

6.3 Les résultats du projet sont satisfaisants, les objectifs du projet sont réalisés et la structure financière et la capacité institutionnelle de la SNCFT se sont régulièrement améliorées au cours de l'exécution de ce projet mais sont insuffisantes pour asseoir la durabilité de ses effets. La pérennisation des effets du projet est liée à la survie du secteur ferroviaire; elle nécessite la restauration de la compétitivité du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport pour assurer sa viabilité commerciale et financière à long terme.

7. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

7.1 Conclusions

La performance globale du projet, qui réalise une moyenne de 2,65 à partir des notations de l'ensemble des indicateurs individuels, est satisfaisante. Le projet, dont l'exécution a souffert des importantes lacunes à sa conception et à son évaluation, a été réalisé dans les limites budgétaires prévues mais la probabilité de durabilité des effets du projet est tributaire, à long terme, de la poursuite des efforts de restructuration du secteur et de la restauration de sa compétitivité par rapport aux autres modes de transport.

7.2 Leçons

L'audit est d'accord avec les leçons tirées dans le RAP et notamment que:

- i/ la compétence technique de l'agence d'exécution a contribué à la réussite du projet et à atténuer l'impact des insuffisances de conception et d'évaluation du projet,
- ii/ la reprise des ajustements tarifaires contribue efficacement à l'assainissement financier de la SNCFT,
- iii/ les insuffisances de préparation, de coordination et de supervision ont nuit à la qualité de la performance d'exécution et à la bonne gestion des ressources,
- iv/ la dispersion de l'information comptable et financière nuit à la bonne gestion des ressources et à la gestion de l'information.

7.3 Recommandations

7.3.1 L'audit est d'accord avec les recommandations du RAP qui consistent,

pour l'Emprunteur, à:

- i/ bien évaluer l'impact des contraintes d'exploitation pour les travaux de pose de voie, sur les délais d'exécution.
- ii/ centraliser les données et la gestion comptable et financière dans la cellule de gestion du projet, et,

pour la Banque à:

iii/ renforcer la supervision régulière des projets et le suivi de la réalisation des conditions générales et spécifiques au prêt,

iv/ procéder à une préparation adéquate des projets ainsi qu'à leur évaluation, une fois les études d'avant-projet terminées.

7.3.2 Pour assurer la pérennité des effets du projet, il est de plus recommandé, à l'Emprunteur, de:

v/ poursuivre, de manière plus radicale, l'exercice de restructuration et de redimensionnement du secteur ferroviaire,

vi/ promouvoir les fonctions commerciales, comptables et financières afin d'équilibrer sa gestion financière, et assurer la couverture de l'ensemble de ses charges et le renouvellement des investissements,

vii/ encourager l'intervention du secteur privé dans le secteur, notamment dans les activités d'entretien et de support.

7.4 Actions de suivi

Les points nécessitant des actions de suivi sont repris, de façon exhaustive, dans la matrice d'actions qui suit, en annexe 1.

RAPPORT D'AUDIT ABREGE DE PERFORMANCES

Matrice des recommandations et des actions de suivi

Constats et leçons	Recommandations	Actions de suivi	Responsable
<p><u>Formulation</u></p> <p>1. La Banque n'a pas procédé à une préparation du projet.</p> <p>2. La mauvaise évaluation de la complexité de certains travaux, et, la non-intégration, à la conception du projet, des besoins et contraintes en infrastructure des programmes et projets de développement de la région, a été la cause d'un calendrier d'exécution irréaliste et de modification des travaux (type, envergure) et des coûts et délais d'exécution.</p> <p>3. Les indicateurs de performances sectoriels et opérationnels, pertinents, permettant de suivre l'exécution du projet et de mesurer le degré de réalisation de ses objectifs, sont absents.</p>	<p>1. La préparation d'un projet est obligatoire; elle doit être formalisée par un rapport donnant la situation du projet, les préalables éventuels à son évaluation.</p> <p>2. L'évaluation d'un projet doit s'appuyer sur les études d'avant-projet détaillé pour bien appréhender et programmer en moyens humains, matériels, financiers et temporel les phases de son exécution (études détaillées, acquisition, travaux, essais, surveillance). S'agissant d'un projet d'infrastructures, sa cohérence avec les programmes et projets de développement régional devrait être vérifiée (étude de marché, emprises territoriale..).</p> <p>3. L'utilisation du Cadre logique doit être systématique à l'évaluation des projets pour une meilleure définition des indicateurs de performance.</p>	<p>1. Renforcer l'application des directives opérationnelles de préparation des projets.</p> <p>2. Réviser les directives en matière d'évaluation de projets, les renforcer par la mise en place d'outils modernes, de standards d'évaluation, et par une stricte application de ces directives.</p> <p>3. Adapter et renforcer l'application du Cadre logique (MPDE) par la définition d'indicateurs courants par secteur d'activité économique.</p>	<p>1: OPVP</p> <p>2: OCOD OPVP OPEV</p> <p>3: OCOD OPVP OPEV</p>

TUNISIE - AMELIORATION DU RESEAU FERROVIAIRE DANS LA REGION DE SFAX
RAPPORT D'AUDIT ABREGE DE PERFORMANCES

Annexe I
Page 2/2

Matrice des recommandations et des actions de suivi (suite)

<p>Exécution</p> <p>1. L'agence d'exécution (AE) ne maîtrisait pas les règles de procédure de la Banque.</p> <p>2. La parcellisation des marchés a entraîné un surcroît de travail et du retard.</p> <p>3. La supervision du projet a été insuffisante.</p>	<p>1. La formation des agents des AT, aux règles de procédure de la Banque, est indispensable.</p> <p>2. Les capacités de gestion des projets des pays emprunteurs et de la Banque doivent être renforcées pour une gestion plus rationnelle des activités du projet.</p> <p>3. Le système de supervision des projets doit être revu pour une meilleure utilisation des ressources.</p>	<p>1. Systématiser la formation des experts des AE, sur la base du portefeuille de prêts approuvés.</p> <p>2.1 Veiller à une bonne évaluation des moyens humains et matériels des AE.</p> <p>2.2 Veiller à, et, éventuellement, pourvoir la formation nécessaire aux experts de la Banque et des AE.</p> <p>3. Réviser le système de supervision et renforcer son application.</p>	<p>1. CADI OPVP Emprunteur</p> <p>2.1 OPVP</p> <p>2.2 CADI OPVP Emprunteur</p> <p>3. OCOD OPVP</p>
<p>Respect des dispositions de l'accord de prêt</p> <p>1. L'audit des comptes du projet de la Banque et deux conditions portant sur la restauration de l'équilibre financier ne sont pas réalisées.</p> <p>Durabilité</p> <p>1. La pérennité des effets du projet est mise en cause par le déficit chronique de la SNCFT, elle est liée à la survie du secteur ferroviaire.</p>	<p>1. Le respect par l'Emprunteur des conditions de l'accord de prêt doit être strict, et la conformité à ces conditions doit être lors des missions de supervision;</p> <p>1. Il faut restaurer la compétitivité du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport afin d'assurer sa viabilité commerciale et financière à long terme et de rétablir l'équilibre financier de la SNCFT.</p>	<p>1. Effectuer l'audit des comptes du projet et renforcer le suivi de l'exécution des conditions du prêt</p> <p>1.1 Définir le Plan directeur des transports et le plan sectoriel ferroviaire associé avec les orientations politiques pour son redimensionnement.</p> <p>1.2. Poursuivre la réforme du secteur et la réorganisation de la SNCFT, et son autonomie; encourager la participation plus active du secteur privé.</p>	<p>1. OPVP OCOD Emprunteur</p> <p>1.1 Emprunteur</p> <p>1.2 Emprunteur</p>

TUNISIE - AMELIORATION DU RESEAU FERROVIAIRE DANS LA REGION DE SFAX
RAPPORT D'AUDIT ABREGE DE PERFORMANCES

Annexe 2
Page 1/2

Matrice rétrospective

Description narrative	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques																											
<p>Objectifs sectoriels:</p> <p>1. Moderniser et développer le réseau, améliorer les conditions de circulation et de sécurité du trafic</p>	<p align="center">A l'évaluation Ex-post</p> <p>Accidents aux passages à niveau: (/an) 67 15</p> <p>Collisions graves: (/an) 15 4 à 5</p> <p><u>Gain de temps des trains et des voyageurs après le projet:</u> sur manoeuvres: 45 mn par train élimination des rebroussements: 10 mn par rame amélioration du tracé: 4 mn sur tous les trains renouvellement de la voie: 8 mn pour les usagers</p>	<p>* Statistiques nationales et sectorielles (Plan, Transport)</p>																												
<p>Objectifs du projet:</p> <p>Fluidifier le trafic sur le réseau de la région de Sfax et:</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliorer la productivité • améliorer la qualité des services • réduire les coûts d'entretien. 	<p>Productivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Unités de trafic/employé</u> 1981 286 1994 405 • <u>Disponibilité des locomotives</u> 1988: < 60% 1994: 65% <p>Avantages économiques en 1994 (en DT/an)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Prévus</th> <th>Réalisés</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1985</th> <th>1994</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manoeuvres</td> <td>83.513</td> <td>167.026</td> </tr> <tr> <td>Tracé</td> <td>101.626</td> <td>135.000</td> </tr> <tr> <td>Rebroussements</td> <td>17.637</td> <td>33.811</td> </tr> <tr> <td>Entretien</td> <td>300.710</td> <td>529.500</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Taux de rentabilité interne: (%)</td> </tr> <tr> <td>• à l'évaluation</td> <td></td> <td>13,40</td> </tr> <tr> <td>• RAP</td> <td></td> <td>11,18</td> </tr> </tbody> </table>		Prévus	Réalisés		1985	1994	Manoeuvres	83.513	167.026	Tracé	101.626	135.000	Rebroussements	17.637	33.811	Entretien	300.710	529.500	Taux de rentabilité interne: (%)			• à l'évaluation		13,40	• RAP		11,18	<p>* Rapports annuels d'activité de la SNCFT</p> <p>* Statistiques SNCFT</p>	<p>* Les réformes nationales et sectorielles mises en place doivent se poursuivre.</p> <p>* Le dimensionnement du secteur ferroviaire, la réorganisation et l'autonomisation de la SNCFT ainsi que la participation active du secteur privé sont à privilégier.</p>
	Prévus	Réalisés																												
	1985	1994																												
Manoeuvres	83.513	167.026																												
Tracé	101.626	135.000																												
Rebroussements	17.637	33.811																												
Entretien	300.710	529.500																												
Taux de rentabilité interne: (%)																														
• à l'évaluation		13,40																												
• RAP		11,18																												

Matrice rétrospective (suite)

<p>Réalisations:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renouvellement de 56 km voie 2. Déviation de 7,5 km 3. 2 Faisceaux: marchandises et voyageurs 4. Bâtiment de la gare 5. Signalisation et communications 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 56 km de voie renouvelés 2. pose de 7,5 km en voie de déviation 3. pose de 17 km en aménagement de deux faisceaux 4. nouveau bâtiment de gare construit et gare aménagée 5. systèmes de signalisation et de télécommunication installés 	<p>* Rapports d'activité trimestriels SNCFT</p> <p>* Rapports de mission et d'achèvement BAD</p>	<p>* Le projet a subi un retard de 8 ans.</p>																																																																				
<p>Activités:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acquisition de biens et services 2. Travaux: génie-civil, construction 3. Montage 4. Contrôle et surveillance des travaux 	<p>1. Coûts: (en millions d'UC)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Prévu</th> <th>Réalisé</th> <th>Ecart (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Terrains</td> <td>1,19</td> <td>2,38</td> <td>+ 100</td> </tr> <tr> <td>Terrassement</td> <td>7,36</td> <td>4,56</td> <td>- 38</td> </tr> <tr> <td>Bâtiments, quai</td> <td>1,08</td> <td>1,47</td> <td>+ 36</td> </tr> <tr> <td>Voie et ballastage</td> <td>10,44</td> <td>5,43</td> <td>- 48</td> </tr> <tr> <td>Aménagement de la gare</td> <td>1,45</td> <td>2,58</td> <td>+ 78</td> </tr> <tr> <td>Signalis. & télécom.</td> <td>0,75</td> <td>1,29</td> <td>+ 72</td> </tr> <tr> <td>Contrôle. Surveillance</td> <td>0,59</td> <td>0,75</td> <td>+ 27</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>22,86</td> <td>18,40</td> <td>- 19</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Plan financement: (en millions d'UC)</p> <p align="center"><-----Prévisionnel-----> <-----Réalisé-----></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Dev</th> <th>MI</th> <th>Total</th> <th>Dev</th> <th>MI</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAD</td> <td>11,00</td> <td>0</td> <td>11,00</td> <td>7,00</td> <td>0</td> <td>7,00</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Gvt</td> <td>0</td> <td>11,86</td> <td>11,86</td> <td>1,29</td> <td>10,17</td> <td>11,46</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11,00</td> <td>11,86</td> <td>22,86</td> <td>8,29</td> <td>10,17</td> <td>18,46</td> <td>81</td> </tr> </tbody> </table>		Prévu	Réalisé	Ecart (%)	Terrains	1,19	2,38	+ 100	Terrassement	7,36	4,56	- 38	Bâtiments, quai	1,08	1,47	+ 36	Voie et ballastage	10,44	5,43	- 48	Aménagement de la gare	1,45	2,58	+ 78	Signalis. & télécom.	0,75	1,29	+ 72	Contrôle. Surveillance	0,59	0,75	+ 27	Total	22,86	18,40	- 19		Dev	MI	Total	Dev	MI	Total	%	BAD	11,00	0	11,00	7,00	0	7,00	64	Gvt	0	11,86	11,86	1,29	10,17	11,46	97	Total	11,00	11,86	22,86	8,29	10,17	18,46	81	<p>* Rapports d'activité trimestriels de SNCFT</p> <p>* Rapports de mission (contrôles, supervision, achèvement) de la BAD</p> <p>* Relevés des décaissements de la Banque</p>	<p>* La situation financière de la SNCFT s'est améliorée</p> <p>* Les financements de l'Emprunteur et de la BAD ont été mis en place.</p> <p>* Les fournisseurs de biens et services et les entreprises de travaux sont performants.</p>
	Prévu	Réalisé	Ecart (%)																																																																				
Terrains	1,19	2,38	+ 100																																																																				
Terrassement	7,36	4,56	- 38																																																																				
Bâtiments, quai	1,08	1,47	+ 36																																																																				
Voie et ballastage	10,44	5,43	- 48																																																																				
Aménagement de la gare	1,45	2,58	+ 78																																																																				
Signalis. & télécom.	0,75	1,29	+ 72																																																																				
Contrôle. Surveillance	0,59	0,75	+ 27																																																																				
Total	22,86	18,40	- 19																																																																				
	Dev	MI	Total	Dev	MI	Total	%																																																																
BAD	11,00	0	11,00	7,00	0	7,00	64																																																																
Gvt	0	11,86	11,86	1,29	10,17	11,46	97																																																																
Total	11,00	11,86	22,86	8,29	10,17	18,46	81																																																																

TUNISIE - AMELIORATION DU RESEAU FERROVIAIRE
DANS LA REGION DE SFAX

Annexe 3

RAPPORT D'AUDIT ABREGE DE PERFORMANCES

Quelques données de base

A - L'emprunteur

Pays : Tunisie
Projet : Amélioration du réseau de chemin de fer dans la région de Sfax
Numéro du prêt : CS/TN/TR/83/019
Emprunteur : Gouvernement de la République tunisienne
Organe d'exécution : Société Nationale des chemins de fer tunisiens (SNCFT)

B - Le prêt BAD

	<u>Prévu</u>	<u>Réel</u>
Montant (Millions UC) :	11,00	7,00
Date d'approbation :	SO.	21/6/83
Dates de		
a/ signature :	ND	07/10/83
b/ entrée en vigueur :	06/4/84	29/01/85
c/ premier décaissement :	31/12/84	30/6/85
d/ dernier décaissement :	31/12/86	19/01/94

C - Le projet

	<u>Prévu</u>	<u>Réalisé</u>
Coût total (Millions UC) :	22,86	18,46
Source de financement		
BAD :	11,00	7,00
Gvt :	11,86	11,46
Durée d'exécution :	25 mois	101 mois (8½ ans)
Date et référence du RAP :	ADB/BD/IF/96/75 du 11 mars 1996	

D - Indicateurs de performance

Dépassement de coûts : . Economie sur le projet de 4,4 MUC (19,2%) et . Reliquat sur le prêt de 3,99 MUC (36,2%), annulé.

Retard sur le calendrier : 8 ans sur la date prévisionnelle de fin des travaux

Performances

a/ globale du projet : Satisfaisante

b/ d'exécution : Non satisfaisante

c/ de la Banque : Non satisfaisante

RAPPORT ABREGE D'AUDIT DE PERFORMANCES

Performances à l'exécution

Indicateurs	Note	Observations
1. Respect du calendrier d'exécution	1	Le projet qui devait s'exécuter en 2 ans, a eu un retard de 8 ans dans son exécution, dont 10 mois pour la mise en vigueur du prêt.
2. Respect des coûts	3	L'économie de 19,2% réalisée sur le coût total du projet exprimé en UC, est conséquente à certaines modifications du projet et à la dépréciation de 43% du Dinar tunisien par rapport à l'UC.
3. Respect des conditions de l'accord de prêt	1	Les conditions préalables ont été satisfaites 16 mois suivant la signature de l'accord de prêt; 2 des 3 "autres" conditions, celles relatives à l'équilibre financier de l'entreprise, n'ont pas été mises en place.
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports d'avancement trimestriels	2	Après un démarrage difficile, le projet a été bien suivi par l'équipe de gestion qui a régulièrement transmis ses rapports d'activité trimestriels.
5. Exploitation satisfaisante	2	Les installations fonctionnent de façon satisfaisante dans les conditions actuelles de trafic.
Evaluation de la performance globale	1,8	Performance non satisfaisante conséquente aux retards enregistrés à l'exécution et à la non-réalisation de conditions du prêt relatives à la pérennisation des effets du projet.

RAPPORT ABREGE D'AUDIT DE PERFORMANCES

Performance de la Banque

Indicateurs	Note	Observations
1. A l'identification	S.O.	La Banque n'a pas identifié le projet
2. A la préparation du projet	2	La Banque n'a pas procédé à une mission de préparation; elle a estimé que les études communiquées par l'Emprunteur étaient suffisantes pour passer directement à l'évaluation.
3. A l'évaluation	1	La qualité de l'évaluation est jugée non satisfaisante. Les travaux sur voie et l'acquisition des biens et services ont été mal évalués et ont abouti à un calendrier d'exécution irréaliste; le plan de développement régional n'a pas été intégré ce qui a entraîné des délais supplémentaires et des modifications de certaines composantes du projet.
4. A la supervision	2	La fréquence (3 missions sur 8 ans) et la composition des missions de supervision étaient inadéquates.
Evaluation globale de la performance de la Banque	1,66	La performance de la Banque n'est pas satisfaisante pour les lacunes importantes à l'évaluation du projet, et le suivi inadéquat de son exécution.

RAPPORT ABREGE D'AUDIT DE PERFORMANCES

Résultats du projet

N°	Indicateurs	Note	Observations
1	Pertinence et réalisations des objectifs	2,57	Les objectifs du projet sont pertinents et ont été réalisés de façon satisfaisante.
i)	Politique macro-économique	3	Grâce à la politique d'ajustement menée depuis 1983, et aux réformes mises en oeuvre, la Tunisie a enregistré des performances économiques remarquables, avec un redressement des déséquilibres macro-économiques et une croissance soutenue (croissance moyenne annuelle du PIB de 4,9% entre 1989 et 1994). Cette croissance sera à l'origine de l'essor des échanges internes et externes de marchandises et de la nécessité de moderniser le secteur des transports, du ferroviaire en particulier.
ii)	Politique sectorielle	3	Le projet rentre bien dans le cadre spécifique de modernisation du réseau ferré et dans la stratégie générale d'entretien des infrastructures existantes, de leur réhabilitation, ainsi que de l'optimisation de leur utilisation.
iii)	Réalisations physiques	3	Les installations sont réalisées selon les règles de l'art et les performances opérationnelles sont satisfaisantes.
iv)	Résultats financiers	1	Le déséquilibre financier de l'entreprise perdure faute d'avoir mis en place, à temps, les recommandations et conditions de la Banque relatives à la restauration de cet équilibre.
v)	Réduction de la pauvreté, aspects sociaux et femmes dans le développement	3	En plus du confort des usagers, la ville de Sfax n'est plus coupée en deux grâce au nouveau tracé, et cette suppression des passages à niveau s'est soldée par l'amélioration de la qualité de vie des riverains et par une baisse des accidents automobiles. Il n'y a pas d'impact spécifique sur les femmes.
vi)	Environnement	3	Aucun effet nocif sur l'environnement n'est relevé, au contraire, le transfert de la voie ferrée de l'intérieur à l'extérieur de la ville a contribué à l'atténuation voire l'élimination des nuisances du passage des trains (perte de temps, accidents, vibrations, bruits).
vii)	Développement privé	2	Il n'y a pas d'impact direct du projet sur le secteur privé, mais l'amélioration de la fluidité du transport ferroviaire sera positive sur les activités économiques et particulièrement sur celles du secteur privé, très dynamique en Tunisie.
viii)	Autres	SO	SO

RAPPORT ABREGE D'AUDIT DE PERFORMANCES

Résultats du projet (suite)

2	Développement institutionnel	2,67	L'évolution du cadre institutionnel est satisfaisante.
i)	Cadre institutionnel y compris restructuration	2	Le projet n'avait pas de composante institutionnelle, mais la structure de la SNCFT a évolué, au cours du projet, pour intégrer l'expansion du trafic et la fonction travaux neufs.
ii)	Système d'information financier et de gestion y.c. système d'audit	3	La gestion comptable et financière est conforme aux dispositions du plan comptable tunisien; la comptabilité générale est automatisée et le système d'information est satisfaisant.
iii)	Transfert de technologie	S.O.	S.O.
iv)	Dotation en personnel qualifié (y.c. rotation), formation et dotation en personnel de contrepartie.	3	La restructuration du personnel est continue (réduction de 6% des effectifs en 1991) et utilise la formation pour la conversion, le recyclage et le perfectionnement du personnel en place.
3	Durabilité	2,38	Satisfaisante à condition de poursuivre les actions d'assainissement de la situation financière.
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	2	La rationalisation du réseau ferroviaire reste prioritaire mais des réformes sont encore nécessaires pour le rendre plus compétitif.
ii)	Environnement politique	3	Il est toujours favorable et renforcé par les dispositions prises en faveur du secteur privé et de l'intégration au marché mondial.
iii)	Cadre institutionnel	2	Il a favorablement évolué mais il nécessite encore des réformes radicales (organisation, gestion) pour rentabiliser ses segments marchands.
iv)	Viabilité technique et perfectionnement du personnel	3	L'expérience de la SNCFT est bien assise; ses capacités de formation sont importantes et utilisées à bon escient.
v)	Viabilité financière (y.c. recouvrement des coûts)	1	Elle est précaire et nécessite des efforts sérieux de rationalisation de ses opérations et de sa gestion.
vi)	Viabilité économique	2	Les réalisations ont un effet direct sur la fluidité du trafic et ne sont pas encore saturées impliquant un potentiel d'économies supplémentaires.
vii)	Viabilité environnementale	3	Elle n'est pas touchée par le projet pour lequel on observe plutôt des effets positifs.
viii)	Mécanismes d'exploitation et de maintenance	3	Ils sont satisfaisants et leur adaptation après une refonte du secteur est possible.
4	Taux de rentabilité	3	Il s'établit à 11,8% , ce qui est satisfaisant
5	Evaluation globale des résultats	2.65	Elle est satisfaisante mais nécessite des efforts de rationalisation des opérations du secteur, et la restauration de sa compétitivité.