

## NOTE DE REVUE DE RAP (Formulaire)

<b>1. Données de base du projet/programme</b>				
Pays:	Tunisie	Référence SAP du projet:	P-TN-KA0-003	
Titre du projet :	Programme d'Appui à l'Intégration			
Secteur:	Multisecteur		Evaluation	Actuel
Thème		Coût total du projet		
Montant annulé (MUC)		Prêt BAD	250 millions dollars E.U	250 millions dollars E.U
Date de RAP	20/09/2011	Cofinancement (MUC)		
Date de RAP-EVN	Janvier 2012	Date d'approbation par le Conseil d'administration	16 avril 2009	
Partenaires	Banque Mondiale	Date de Signature	18 mai 2009	
	Union européenne	Date d'entrée en vigueur	Mai 2009	18/08/2009
		Date d'achèvement du projet	Juin 2011	Décembre 2011
Responsables du projet (Noms)	Désignation (Siège or BE)		De (mm/aa)	A (mm/aa)
G. Negatu A. Zeijly M. Kanga A.H. Kouassi	Directeur sectoriel, OSGE Directeur Régional, ORNA, pi Chef de Division, OSGE.2 Chef de Projet, Macroéconomiste principal, OSGE.2		A l'Approbation A l'Approbation A l'Approbation A l'Approbation	
M. Lobe J. Kolster J. Mukete A.H. Kouassi	Directeur sectoriel, OSGE Directeur Régional, ORNA Chef de division, OSGE.2 Chef de Projet, Macroéconomiste en chef, OSGE.2			A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement
A.H. Kouassi	Chef de l'équipe du RAP, Macroéconomiste en chef, OSGE.2			A l'Achèvement
Elke Kreuzwieser	Membres de l'équipe du RAP, consultante OSGE.2			A l'Achèvement
Evaluateur/consultant: PEGATIENAN Hiey Jacques		Réviseur/Chargé du projet:		

**2. Description du projet** (Résumé élaboré à partir du rapport d'évaluation incluant les addendum/corrigendum ou accord de prêt, et prenant en compte toutes les modifications survenues pendant la mise en œuvre – projet réel)

a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

La Tunisie, pays non doté d'importantes ressources naturelles, a une agriculture handicapée par le manque de ressources en eau ; ses activités non agricoles s'orientent essentiellement vers le tertiaire, notamment les services et le tourisme. Le chômage, estimé à 14%, constitue l'un des problèmes sociaux les plus sérieux ; il affecte surtout les jeunes, notamment les diplômés. La poursuite de ses progrès sans ruptures sociales nécessite une croissance plus forte que celle de ces dernières années (4,5% en moyenne pendant le Xème Plan quinquennal de la période 2002-2006) pour espérer résorber le chômage. Face à la concurrence internationale et en dépit de ses progrès dans le domaine de l'intégration au marché mondial, la relative faiblesse de la compétitivité du pays constitue son principal problème économique. Dans le but de relever ces défis, le Gouvernement a élaboré le 11<sup>ème</sup> plan 2006-2011 qui a pour objectifs : (i) l'accélération de la croissance ; et (ii) la réduction du chômage. La réalisation de ces objectifs a nécessité la mise en œuvre d'une stratégie de développement articulée autour de 4 piliers : (1) la consolidation de la politique macroéconomique et l'accélération des réformes structurelles ; (2) la modernisation des infrastructures et la consolidation du secteur productif ; (3) le développement équilibré des ressources humaines et des régions ; et (4) le développement durable.

Les progrès économiques du pays sont entravés par de nombreuses contraintes au nombre desquelles figurent : (a) le poids de la dette ; (b) la faiblesse du système financier ; (c) la faible élasticité de l'emploi ; (d) l'insuffisance de l'investissement privé ; et (e) la dépendance aux conditions climatiques.

Le Programme d'Appui à l'Intégration (PAI) vise à dynamiser la croissance et l'emploi. Le Programme apporte des ressources budgétaires qui vont aider à stabiliser la situation économique et à améliorer la gestion des finances publiques. Les impacts du Programme sur la croissance et la pauvreté ne seront véritablement perceptibles que dans le long terme. Dans l'intervalle, ce sont les capacités du Gouvernement à stimuler la croissance et à lutter contre la pauvreté qui seront accrues à travers les réformes promues par le Programme

Ses impacts attendus sont : (i) un taux d'investissement de 26,4% en 2009-2010 et 28% en 2011 ; (ii) un taux de croissance réel de 5% en 2009 et 6% en 2010 ; et (iii) un taux de chômage de 13,1% en 2009-2010. Ces impacts globaux attendus sur la croissance concernent, au premier chef, l'Etat et le Trésor qui reçoivent directement dans le budget les ressources du prêt (car il s'agit d'un appui budgétaire), ensuite l'ensemble de la population, la population active et, en particulier, les jeunes diplômés pour ce qui concerne le chômage.

b. Objectifs et Effets attendus:

L'objectif spécifique du PAI consiste à favoriser une meilleure intégration à l'économie mondiale. Pour ce faire, il vise à : (i) réduire les coûts des transactions et approfondir l'intégration commerciale ; (ii) améliorer l'accès au financement bancaire et non bancaire ; et (iii) améliorer l'environnement des affaires.

Les effets attendus du Programme sont indiqués ci-après.

- la structure tarifaire est simplifiée et les échanges ont augmenté ;

- les standards et normes de qualité sont améliorés et convergents avec ceux de l'Europe et des autres partenaires commerciaux ;
- les coûts et délais liés aux contrôles techniques ont été réduits ;
- les coûts et délais du passage portuaire ont été réduits ;
- un cadre institutionnel satisfaisant est créé et une base solide est constituée pour élaborer les stratégies, diagnostics sectoriels et plans d'actions, et pour coordonner leur mise en œuvre ;
- des actions concrètes en faveur des échanges de services sont engagées grâce au plan d'action ;
- le portefeuille des banques est assaini ; l'accès au financement est amélioré ;
- le développement du capital – risque est favorisé par le nouveau cadre d'intervention des SICAR ;
- la profondeur et la liquidité du marché financier sont renforcées ;
- la réforme du secteur de la micro finance est engagée et à terme le développement du secteur et une meilleure intégration avec le système financier sont possibles ;
- les conditions de création des entreprises sont allégées et plus transparentes ;
- les délais de mise à disposition du foncier industriel ont été réduits ;
- le système d'information sur les entreprises par consultation du registre du commerce est amélioré ;
- un identifiant unique est utilisé pour les échanges d'information entre administrations ;
- les pratiques anticoncurrentielles dans les 4 secteurs de services concernés par les évaluations du CC ont diminué ;
- une meilleure convergence entre l'offre et la demande de travail est réalisée ; le marché du travail est plus fluide.

S'agissant des effets induits par l'appui budgétaire, les précisions ci – après sont utiles. Tout d'abord le budget de l'Etat bénéficiera de ressources financières accrues (le ratio financements extérieurs / budget national sera en hausse) qui accroîtront à la fois ses possibilités de financement des dépenses publiques et sa marge de manœuvre financière. Ensuite, la structure financière et institutionnelle des dépenses publiques sera plus efficace et plus transparente. Le troisième changement concernera l'amélioration de la structure institutionnelle de tout le processus de la politique budgétaire.

Les bénéficiaires visés par les effets du Programme sont décrits ci – après : les entreprises qui ont affaire à un système simplifié de tarifs ; la Direction des Douanes et la Direction des Impôts collecteront des recettes douanières et fiscales accrues ; l'INNORPI qui gère le système national de normalisation ; le Port de Radès qui devient plus compétitif ; les usagers du Port de Radès qui vont réaliser un gain de temps et d'argent ; le CNS dont les activités sont en cours d'organisation ; les banques dont le portefeuille est en cours d'assainissement ; les entreprises ayant accès au capital risque ; les investisseurs en bourse ont de nouvelles opportunités avec l'augmentation de la capitalisation boursière ; les associations de microfinance et les attributaires de micro crédit ; les entreprises ayant accès au foncier industriel ; les entreprises ayant un accès plus facile au registre du commerce.

c. Produits et bénéficiaires visés:

Les produits attendus du Programme sont décrits ci- dessous.

- Les lois de finances pour 2009 et 2010 qui modifient la structure du tarif douanier en réduisant le nombre de taux d'abord de 9 à 6, ensuite de 6 à 5 (y compris un taux tarifaire zéro) sont en vigueur ;
- Le projet de loi relatif aux standards et normes applicables à tous les produits importés ou utilisés sur le terrain tunisien (conformément aux meilleures pratiques internationales) est adopté par le Conseil Interministériel (CIM) ;
- Un système de gestion sélective des contrôles à l'importation est mis en place permettant de prioriser les contrôles sur les produits et les opérateurs à risques et de conduire à des contrôles plus rapides sur les produits et les opérateurs non risqués ;
- Le guichet unique de Radès est opérationnel et la « liasse transport » est en place ;
- Par décret, (a) le Conseil National des services (CNS) est mandaté pour préparer une stratégie pour le développement des services ; ((b) la création des commissions thématiques au sein du CNS est formalisé ; et (c) le rôle du Secrétariat Permanent du CNS est renforcé par la création d'une unité de gestion par objectifs ;
- Un plan d'action pour la réforme du cadre réglementaire des secteurs des services (préparé par le CNS sur la base d'une évaluation réglementaire) est adopté en CIM ;
- le taux de créances « classées » des banques a été ramené à 15% et le taux de provisionnement de ces créances a été augmenté à 70% au moins ;
- une loi portant modification de la législation antérieure relative aux sociétés d'investissement à capital risque (SICAR) et aux fonds communs de placement à risque (FCPR) est entrée en vigueur, visant à (a) encourager la prise de risques, (b) simplifier l'imposition, (c) encourager les SICAR à investir dans les zones de développement régional, (d) éliminer l'obligation de libérer la totalité des fonds pour bénéficier de l'avantage fiscal ;
- la capitalisation boursière est augmentée à au moins 20% du PIB grâce à un accroissement des privatisations via la Bourse ;
- Les dispositions institutionnelles et réglementaires en vue de dynamiser le marché de la micro finance sont prises sur la base des conclusions de l'étude ;
- un arrêté réduisant de moitié le nombre d'activités pour lesquelles les opérateurs sont tenus d'obtenir une autorisation préalable avant de démarrer leurs activités est signé ;
- un projet de loi amendant le Code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme est adopté en CIM afin de réduire le temps requis par les entreprises pour acquérir le foncier industriel ;
- un projet de loi est adopté en CIM concernant la mise à jour effective des informations contenues dans le registre du commerce ;
- un plan de mise en place d'un identifiant unique des opérateurs économiques –commun à l'INS, la CNSS, la Douane, les Impôts- est adopté ;
- le Conseil de la Concurrence a été saisi et a rendu une évaluation réglementaire et de concurrence dans 2 secteurs économiquement significatifs en 2009 et dans au moins deux autres secteurs de services additionnels en 2010.

Les bénéficiaires visés par les produits sont : outre les bénéficiaires déjà mentionnés, les Ministères chargés du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat qui sont dépositaires du régime tarifaire, la Douane, les Impôts, les Administrations techniques en relation avec le commerce et l'industrie, les entreprises d'import/export, les institutions portuaires, les Administrations

publiques chargées des normes et standards, le Port de Radès, le Conseil National des services, les Administrations chargées des assurances, les Institutions financières non bancaires, les demandeurs de crédits, la clientèle des institutions financières non bancaires, les SICAR, le FCPR, le CNS, l'INS, la CNSS, les candidats entreprises / entrepreneurs, les Administrations publiques en charge du Registre du commerce, les Ministères chargés de l'Aménagement du territoire et de l'urbanisme, les Administrations techniques en charge de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de foncier.

d. Principales activités/Composantes:

Description concise et claire des principales composantes, y compris les éventuelles révisions.

Le PAI est articulé autour de trois composantes :

- (i) Réduire les coûts de transactions et approfondir l'intégration commerciale. Il s'agissait plus spécifiquement de (a) approfondir l'intégration commerciale relative aux échanges de biens ; (b) renforcer la facilitation des échanges et l'efficacité des services logistiques relatifs aux échanges ; (c) promouvoir les échanges de services ;
- (ii) Améliorer l'environnement des affaires et la compétitivité des entreprises : (a) améliorer les dispositifs administratifs régissant la création et les activités des entreprises ; (b) améliorer la concurrence et la transparence du marché ; (c) améliorer l'information et le cadre réglementaire pour une meilleure convergence de l'offre et de la demande de travail ;
- (iii) Améliorer l'accès au financement : (a) améliorer la performance et la gestion du risque dans le secteur financier ; (b) favoriser le développement du capital investissement ; (c) renforcer la profondeur et la liquidité de la Bourse de Tunis ; (d) développer les activités de micro finance.

**3. Evaluation de la conception et la mise en œuvre** (Appréciation par l'évaluateur : i) du caractère complet de la couverture des aspects essentiels et de l'objectivité (preuves adéquates, qualité, discussions) et ii) notations résultants de la comparaison des réalisations actuelles avec les réalisations prévues)

a. Pertinence de la conception du projet (et état de préparation à la mise en œuvre du projet)

L'équipe de conception du PAI a bien exploité les enseignements tirés des programmes antérieurs ; par ailleurs, les bases analytiques du Programme sont solides. Les conditions de décaissement sont cohérentes avec la volonté du Gouvernement d'approfondir les résultats déjà obtenus avec les programmes similaires antérieurs, d'aller plus et plus vite en matière de compétitivité et d'intégration. La solidité et la compétence de l'administration tunisienne et l'engagement politique des autorités ont donné toutes les garanties nécessaires pour une mise en œuvre efficace. Le Rapport d'évaluation indique aussi que les précautions ont été prises pour accroître et exploiter la synergie entre les partenaires au développement. Ces conclusions rejoignent celles du RAP.

Eu égard aux défis que la Tunisie doit relever, la conception du Programme est pertinente. Le PAI apparaît aussi réaliste car, bien que les réformes relatives au commerce et au secteur financier exigent un degré élevé de sophistication et que le temps d'exécution ne soit que de 18 mois, cela n'a pas créé de soucis majeurs.

Les objectifs et résultats du Programme aux différents étages de leur hiérarchie sont globalement quantifiables et mesurables ainsi que les indicateurs associés. Les réserves émises par le RAP sur cette question n'apparaissent pas justifiées car le taux de pauvreté dont l'évolution n'est perceptible que sur 2 à 3 ans (en dehors de la durée de vie du Programme) à partir de statistiques et d'enquêtes appropriées n'est pas un objectif explicite du PAI. Par ailleurs, le fait que les mesures relatives à la micro finance aient été prises tardivement, leurs impacts ne pouvant donc pas être visibles pendant la durée de vie du Programme, ne peut pas et ne doit pas mettre en cause la mesurabilité des indicateurs y afférents.

L'analyse du risque faite par le Rapport d'évaluation est adéquate. Toutefois, l'expérience récente, au moment du RAP, montre qu'il est désormais nécessaire, en plus des chocs exogènes, d'envisager un risque d'instabilité politique ; celui – ci a surgi en janvier 2011 à la fin de l'exécution du Programme et a effectivement affecté la mise en œuvre sans la retarder. Le RAP tente de minimiser les conséquences de la Révolution tunisienne sur l'exécution du Programme alors qu'il admet qu'elle a : (i) rendu impossible la réalisation d'une mesure (sous – composante II-C : Améliorer l'information et le cadre réglementaire du travail) qui, n'étant pas une condition de décaissement, n'a pas retardé sa mise en œuvre et (ii) est susceptible de réduire ses impacts attendus en 2011 (croissance et emplois réduits en raison des destructions d'usines, de l'effondrement du tourisme et de la diminution des investissements directs étrangers). Si la Révolution tunisienne n'a pas nui à la qualité de la conception du PAI, elle en a sûrement gêné la mise en œuvre.

En dehors de quelques dérapages dans les conditions de décaissements (quelques mois de retard pas tous expliqués) et une dérogation partielle causée par le non provisionnement des créances non performantes en raison de la crise financière internationale, la mise en œuvre du Programme a été satisfaisante grâce à une supervision adéquate de la Banque et des partenaires et à une coordination et un suivi efficaces du MDCl.

b. Coût du projet (y compris la contribution de l'Emprunteur), Décaissement, et respect du calendrier (en rapport avec la performance du projet):

Sur 52 mesures du Programme, le RAP n'a couvert que les réalisations des 15 mesures constituant les conditions préalables aux décaissements. Le prêt est un appui budgétaire général d'un montant de 250 millions de dollars US décaissé en deux tranches de 125 millions chacune en 2009 et 2010. Le PAI n'était pas cofinancé mais des projets parallèles de la Banque Mondiale (250 millions de dollars US) et de l'Union Européenne (50 millions d'Euros) étaient en cours d'exécution. Les décaissements ont été effectués en Août 2009 pour la première tranche au lieu de mai 2009 et la seconde tranche le 21/12/2010 au lieu de mai 2010 après une dérogation accordée le 15/12/2010. La dérogation s'explique par la non - réalisation de la deuxième partie de la condition n°8, en raison de la crise financière internationale. Tout le montant du prêt a été décaissé. La clôture a eu lieu en décembre 2011 au lieu de juillet 2011, soit avec 6 mois de retard.

c. Dispositifs de mise en œuvre, Conditions et Accords conclus, et Assistance technique relative:

L'organe d'exécution du PAI est le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI). Il a également la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi évaluation.

La Banque a respecté ses engagements tels que stipulés dans l'accord de prêt tandis que l'Emprunteur a rempli toutes les conditions de décaissements bien que, pour le premier, il ait accusé un retard de 4 mois et que, pour le second, une dérogation partielle soit survenue.

d. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):

Evaluation des dépenses prévues et réelles sur la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de S&E:

- Conception: - Dans quelles mesures le système de S&E du projet a été explicite, adéquat et réaliste pour générer et analyser des données pertinentes.

Un système de suivi - évaluation est en place et sans chevauchements ; il est adapté à la situation et réaliste eu égard aux compétences et à l'expérience avérées de l'administration tunisienne. Toutefois, le Rapport d'évaluation ne donne pas beaucoup de détails en raison, sans doute, des compétences et de l'expérience du MDCI, l'organe d'exécution.

- Mise en œuvre: Dans quelles mesures des données pertinentes ont été recueillies - indications dans le RAP de la mise en œuvre du S&E et son efficacité.

Le RAP indique que le système de suivi - évaluation était tel qu'une évaluation régulière était faite sur la situation de la mise en œuvre du Programme dans les ministères et à la Banque centrale, ce qui incitait le Gouvernement à collecter le maximum d'informations pour identifier les problèmes et leurs sources.

- Utilisation: Degré d'utilisation des données générées pour la prise de décision et l'allocation des ressources - indications dans le RAP de l'utilisation du S&E.

Le RAP indique aussi qu'une fois analysées, les informations issues de la mise en œuvre étaient utilisées pour prendre les décisions appropriées en vue d'accélérer la mise en œuvre du Programme.

e. Autres questions (comme : protection, Fiduciaire):

Evaluer dans quelles mesures le RAP a traité l'observation des mesures de protection de l'environnement, les exigences fiduciaires, etc.

Le RAP a traité adéquatement des questions d'environnement, dans le cadre d'un appui budgétaire qui ne donne pas lieu à des préoccupations particulières en matière de mesures de protection environnementale. Quant aux dispositions fiduciaires, le RAP a indiqué que l'appui budgétaire ne donne pas lieu à la passation de marchés sur les ressources du prêt et qu'en

matière d'audit, l'accord de prêt prévoit la transmission aux partenaires des rapports trimestriels de l'exécution budgétaire dans le cadre du Programme ainsi que les lois de règlement une fois votées.

La mise en œuvre du Programme s'est faite sans problèmes majeurs en dehors des retards accusés dans le décaissement des première et deuxième tranches et de la dérogation intervenue relativement à la deuxième tranche. Les 18 mois d'exécution prévus ont été respectés. L'efficacité de la mise en œuvre est due à la compétence de l'organe d'exécution qui a bien coordonné les administrations techniques impliquées ainsi qu'à la supervision de la Banque.

#### **4. Evaluation de la Performance (Appréciation de l'Évaluateur)**

a. Pertinence des objectifs du projet : Evaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre)

Comme indiqué aux sections 2a et 2b, le PAI a pour but de dynamiser la croissance et l'emploi conformément aux objectifs du XI<sup>ème</sup> Plan 2007-2011. Son objectif spécifique consiste à favoriser une meilleure intégration à l'économie mondiale. Pour ce faire, il vise à : (i) réduire les coûts des transactions et approfondir l'intégration commerciale ; (ii) améliorer l'accès au financement bancaire et non bancaire ; et (iii) améliorer l'environnement des affaires. Les sous-objectifs spécifiques du Programme s'inscrivent dans le cadre du pilier 1 du XI<sup>ème</sup> Plan qui cible, en particulier, la consolidation de la politique macroéconomique et l'accélération des réformes structurelles. De manière précise, l'objectif (ii) contribue à desserrer la contrainte (b) et l'objectif (iii) les contraintes (c) et (d) telles que mentionnées à la section 2a plus haut. Le Programme est donc pertinent.

Les objectifs du PAI sont également cohérents avec la politique nationale de la Banque pour la Tunisie ; ils s'alignent sur le pilier 1 du DSP 2006-2011 qui vise le renforcement des politiques macroéconomiques et l'accélération des réformes par l'amélioration du climat des affaires, la modernisation du secteur financier, l'amélioration de l'administration publique. Le Programme est également cohérent avec les priorités générales de la Banque qui ciblent l'amélioration du bien-être des populations de ses pays membres.

Bien que d'un haut degré de sophistication, les objectifs du PAI étaient réalistes en raison non seulement des compétences techniques avérées du MDCI, l'organe d'exécution, et des administrations techniques parties prenantes à la mise en œuvre, mais aussi de la volonté du Gouvernement de poursuivre le plus loin possible les réformes structurelles.

b. Efficacité dans la production des extraits:

Les produits obtenus du Programme sont décrits ci-dessous.

- Les lois de finance 2009 et 2010 sont mises en vigueur ; le nombre de taux tarifaires passe de 9 à 6 en 2009 et de 6 à 5 en 2010 ; les taux en vigueur sont maintenant de : 0%, 5%, 15%, 27% et 36% ;
- Le principe de standards et normes conformément aux meilleures pratiques

internationales est institué par la loi n°2009-38 ;

- Le décret n° 2010-1684 du 5 juillet 2010 relatif aux modalités de contrôle technique à l'importation et à l'exportation et aux organismes habilités à exercer ce contrôle est publié au JO. Il énonce le principe de la sélectivité et de la gestion par risques, et introduit la possibilité de recours. Sur le plan réglementaire, les textes régissant la procédure de contrôle technique à l'importation ont donc été révisés. Par contre, le système de gestion sélective n'est pas encore effectif. Une étude diagnostique de l'approche décisionnelle des départements concernés a été réalisée. Cette phase sera suivie du développement du logiciel et de son intégration dans l'application informatique.
- Le guichet unique de Radès est opérationnel depuis juin 2009 pour les marchandises à l'import et depuis juin 2011 pour l'export ; la « liasse transport » est entièrement opérationnelle depuis janvier 2010 et couvre environ 80% du trafic maritime de la Tunisie.
- Le décret élargissant le mandat du CNS a été adopté. Les informations sur la création et les activités de l'unité de gestion par objectifs ne sont pas disponibles.
- Le plan d'action pour la réforme du cadre réglementaire des secteurs des services a été adopté par le CIM en date du 19 août 2010.
- Le taux moyen des créances classées a été ramené à 12,7% fin 2010. Par contre, l'objectif d'augmenter le taux de provisionnement de ces créances à 70% de leur valeur nominale n'a pu être atteint (58,4% fin 2010) et a donné lieu à une dérogation partielle.
- La loi n°2008-78 modifiant la loi 88-92 du 2 août 1988 sur les SICAR et les FCPR a été publiée le 30 décembre 2008 dans le JO. Elle correspond en grande partie aux objectifs visés. Un décret – loi adopté le 16 août 2011 approfondit la réforme du capital risque en élargissant le champ d'intervention des SICAR (tous les secteurs sauf l'immobilier) et en privilégiant la durée d'emploi des fonds par une incitation fiscale (exonération de 50% de la plus value des participations si la cession a lieu après 5 ans), au lieu d'une exonération complète de la plus value dès l'entrée sous la loi de 2008.
- Fin 2009, la capitalisation de la bourse de Tunis a atteint 20,8% du PIB (selon les statistiques de la BCT) contre 16,5% à la fin de 2008. Cette progression résulte essentiellement de la forte hausse de l'indice TUNINDEX. Les introductions en bourse par privatisation se sont également accrues, mais ont joué un rôle limité dans l'évolution de la capitalisation boursière en 2009.
- Un arrêté précédent fixant le montant maximum du micro crédit, les conditions de son octroi et de son remboursement est modifié par un arrêté du Ministre des finances en date du 29 septembre 2010. Il avait pour principal objet la suppression du taux d'usure pour les institutions de micro finance ne faisant pas l'objet de financements publics.
- L'énoncé de la mesure (*un arrêté réduisant de moitié le nombre d'activités pour lesquelles les opérateurs sont tenus d'obtenir une autorisation préalable avant de démarrer leurs activités est signé*) avait été mal formulé. En fait, il ne s'agit pas d'un seul arrêté couvrant tous les secteurs, mais de plusieurs dizaines de textes spécifiques (décrets ou arrêtés) correspondant aux différents secteurs. Un récapitulatif de la Direction générale de la Réforme administrative auprès du Premier Ministre indique que sur les 95 autorisations encore en vigueur fin 2008, plus de 50 ont déjà été supprimées ou remplacées par un cahier de charge à la date de juin 2011.
- Le projet de loi a été adopté. L'amendement va dans le sens d'une réduction des temps requis pour acquérir le foncier industriel.

- Le projet de loi (*amendant le Code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme*) a été adopté en CIM. La loi a été votée ultérieurement et le Registre du Commerce est régulièrement mis à jour.
- Le plan d'action (*de mise en place d'un identifiant unique des opérateurs économiques*) accompagné d'un chronogramme a été adopté par le CIM en date du 24 août 2010. Il avait été élaboré suite à une étude de la Banque Mondiale et le choix s'est porté sur un identifiant commun plutôt que sur un identifiant unique, sur la base des expériences pertinentes dans d'autres pays. L'Identifiant Commun des Entreprises (ICE) servira à l'échange des données, alors que les différentes administrations (Douanes, Impôts..) conserveront leurs identifiants spécifiques. Le plan d'action prévoit l'exécution du projet, avec l'appui d'un bureau d'études, sur la période de janvier à décembre 2012. Le projet de décret formalisant le choix de l'ICE et sa gestion par l'INS devait être adopté par le CIM en janvier 2011. Le texte est resté pour le moment à l'état de projet, mais les travaux se poursuivent au niveau interne des administrations.
- Le Conseil de la concurrence a été saisi en 2010 et a rendu des avis concernant l'état de la concurrence dans les secteurs de services suivants : bureaux de crédit, intrants agricoles, pesticides à usage agricole, groupements inter professionnels, marine marchande. Le nombre de deux secteurs additionnels à évaluer a donc été largement dépassé.

Le RAP a adopté une démarche particulière consistant à sélectionner parmi les 52 mesures du Programme les 15 qui constituent des conditions de décaissement. Ce sont ces 15 mesures dont les réalisations ont été décrites et évaluées ; les circonstances et les raisons du degré de leur réalisation ont été discutées. La réalisation des mesures a été jugée très satisfaisante.

#### c. Efficacité dans la réalisation des résultats:

Les effets obtenus du Programme sont indiqués ci-après.

- La structure tarifaire est réduite à 5 taux allant de 0% à 36%. La réalisation est très satisfaisante.
- La gestion du système national de la normalisation est placée sous l'autorité de l'INNORPI par la loi n°2009-38 de 2009. Cette loi stipule que 5 ans après sa publication, toutes les normes tunisiennes seront d'application non obligatoire. Entretemps elles demeurent en vigueur, tant qu'elles n'ont pas été abrogées par des textes spécifiques. C'est cette transformation active des normes obligatoires en normes volontaires (avant l'expiration du délai maximum de 5 ans, pour accélérer la convergence avec l'Europe) qui a pris du retard. La réalisation est peu satisfaisante.
- Le dispositif réglementaire est en place pour la réduction des coûts et délais liés aux contrôles techniques, mais les principes de sélectivité retenus ne sont pas encore appliqués en attendant l'élaboration d'un logiciel informatique. La réalisation est peu satisfaisante.
- Une baisse appréciable des délais de passage portuaire : de 5,6 jours en 2008 à 3 jours en 2010 a été obtenue suite à la mise en service du guichet unique de Radès, de la « liasse transports » et des autres mesures prévues au Programme. Par contre, la nécessité d'ajuster les barèmes pour assurer l'équilibre financier du Port de Radès n'a pas permis une baisse du coût des prestations portuaires dans l'immédiat. Par contre, les nouveaux barèmes préservent la « compétitivité » du Port par rapport aux ports concurrents de la

Méditerranée Sud. La plus grande efficacité des services logistiques conduira à terme à une diminution relative des frais liés au passage portuaire pour les exportateurs. La réalisation attendue « réduction des coûts » doit donc être interprétée dans ce sens. La réalisation est très satisfaisante.

- Les fonctions conférées par décret au CNS sont exercées et la coordination entre les ministères est améliorée. Il a élaboré une stratégie, des diagnostics sectoriels et un plan d'action. Par contre, pour le moment, il n'y a pas d'informations sur des exemples de mise en œuvre, ce qui peut être dû au contexte de la Révolution de janvier de 2011. La réalisation est satisfaisante.
- Le plan d'action *permettant d'engager des actions concrètes en faveur des échanges de services* a été adopté mais il n'existe pas d'informations sur son contenu ni sur un début de mise en œuvre des actions prévues dans le plan. La réalisation est peu satisfaisante.
- L'assainissement du portefeuille des banques est démontré par la baisse du pourcentage des créances non performantes à 12,7%. Par contre, le provisionnement de ces créances est encore insuffisant. L'impact sur l'accès au financement n'a pas pu être vérifié ; il sera de toute façon perturbé par l'effet de la révolution sur l'investissement et par conséquent la demande de crédit. La réalisation est peu satisfaisante.
- Le nouveau cadre réglementaire (des SICAR) est en place par la loi de 2008 et le décret – loi de 2011. Ce cadre devrait en toute logique favoriser le développement du capital – risque. Vu la baisse de l'investissement et par conséquent de la demande de capital – risque du fait de la crise mondiale et de la révolution, il est trop tôt pour juger de la réalisation effective d'un développement du capital – risque en Tunisie. (Pas de notation)
- La profondeur du marché financier a été renforcée comme attestée par la hausse de la capitalisation de la Bourse de Tunis. La réalisation est très satisfaisante.
- Si la réforme est engagée par l'existence de projets de textes depuis septembre 2010 et la mise en place d'une commission, elle n'est pas très avancée. La réforme du cadre réglementaire devrait normalement attirer un plus grand nombre d'institutions de micro finance et développer ce secteur qui n'arrive pas à satisfaire la demande estimée à entre 700.000 et 1 million de demandeurs de micro crédit en Tunisie. La révision de la loi tunisienne sur le micro crédit (qui date de 1999 et ne prend pas en compte les meilleures pratiques internationales) devrait constituer une priorité compte tenu de la situation sociale. La réalisation est peu satisfaisante.
- Une étude d'impact devrait être menée pour établir si ce résultat a été effectivement atteint. La création d'un plus grand nombre d'entreprises par rapport à la période de référence aurait pu servir d'indicateur. Cette étude n'est pas encore lancée et la création de nouvelles entreprises est de toute façon fortement affectée par les effets négatifs de la Révolution sur l'économie. Par conséquent, aucune évaluation des résultats concrets de la mesure n'est possible à ce stade. (Pas de notation)
- Les informations sur les délais moyens d'obtention avant et après la loi amendant le Code de l'Aménagement du territoire et de l'urbanisme ne sont pas disponibles. Une évaluation de la réalisation obtenue par rapport à la réduction attendue des délais n'est donc pas possible à ce stade. La réalisation est peu satisfaisante.
- le Registre de Commerce est entièrement opérationnel, mis à jour en temps réel et peut être consulté par les professionnels. La réalisation est très satisfaisante.
- Le principe d'un identifiant unique a été retenu, permettant l'échange d'informations. Un plan d'action a été arrêté mais la formalisation par décret et l'exécution ont pris du

retard. La réalisation est peu satisfaisante.

- Les révélations concomitantes à la Révolution tunisienne ont mis en lumière l'étendue de certaines pratiques anticoncurrentielles (allant jusqu'au « verrouillage » de certains secteurs) qui n'étaient pas susceptibles d'être affectés par les évaluations du CC. Dans ces conditions, il est difficile d'attribuer une quelconque amélioration qui aurait été constatée en 2011 à l'activité du CC. Mais les avis du Conseil – s'ils sont suivis par des réformes ou des actions redressant les insuffisances constatées - peuvent jouer un rôle important en faveur d'une grande concurrence dans les activités économiques en Tunisie. (Pas de notation)
- Cette réalisation (*Une meilleure convergence entre l'offre et la demande de travail*) attendue n'est pas liée à une condition de décaissement comme les autres réalisations. Elle est signalée ici car c'est le seul domaine où même les produits attendus n'ont pas été atteints, et à plus forte raison la réalisation attendue. Pour être cohérent avec la démarche adoptée (parmi les 52 mesures recensées, seulement les 15 mesures principales, c'est-à-dire les conditions de décaissement, entre dans la grille de notation), aucune note n'a été attribuée.

Comme pour les produits, l'évaluation du degré d'obtention des effets n'a concerné que les 15 mesures constituant des conditions de décaissement. La réalisation de l'ensemble des mesures est satisfaisante.

d. Efficiences dans l'obtention des produits et des effets:

Le budget du Programme a été entièrement décaissé sans aucun dépassement ni sous-consommation. Les délais du Programme ont été respectés ; la clôture a eu lieu comme prévu le 31 décembre 2011 en dépit des quelques retards dans la mise en œuvre. Les produits et effets ont été livrés de manière efficiente.

e. Résultats de développement du projet :

Le RAP n'a évoqué nulle part les résultats de développement du projet. Cependant, les informations fournies à son annexe 3 indiquent que : (i) le taux d'investissement s'établit à 24,3% sur la période 2009-2010 contre 26,4% attendus à l'évaluation et 23,1% en 2011 (projections) ; (ii) le taux de croissance réel est de 3% sur la période 2009-2010 contre 5% à l'évaluation et 0,5-1% en 2011 (projections) contre 6% à l'évaluation ; (iii) le taux de chômage est projeté à environ 17% en 2011 (projections). Les résultats de développement obtenus sont en deçà des attentes pour 2009-2010 et seront probablement pires en 2011 en raison des impacts négatifs de la Révolution tunisienne qui a causé des destructions matérielles représentant 4% du PIB.

Notation approche RAP (produits : 4 ; résultats : 3 ; respect du calendrier : 4 ; note moyenne : 4). Notation approche OPEV (pertinence : 4 ; efficacité : 4 ; efficience : 4 ; note moyenne : 4). La réalisation des produits et effets est excellente selon les deux approches.

f. Risques pesant sur la viabilité des résultats obtenus par le projet

Le seul risque énoncé dans le Rapport d'évaluation et le cadre logique est le choc extérieur ; il a

effectivement sévi à travers la crise financière internationale mais a été relativement contenu grâce aux politiques contra –cycliques prévues et mises en œuvre par le Gouvernement. La Révolution tunisienne de janvier 2011 est évoquée dans le RAP comme un évènement qui ne devrait affecter que la croissance mais pas la viabilité du Programme sur la période 2009-2010. Toutefois, après 2010, il est possible que le maintien des acquis du Programme puisse être menacé par un abandon éventuel de la gestion macroéconomique prudente du passé et de l'orientation d'ouverture de l'économie en faveur d'un protectionnisme accru et de la satisfaction immédiate de revendications salariales et sociales qui pourraient avoir un impact négatif sur la compétitivité de l'économie tunisienne. Dans la mesure où la viabilité du Programme s'étend sur plusieurs années au-delà de la durée de vie du PAI et dans l'ignorance des configurations probables des futurs gouvernements et institutions du pays, on peut penser que le risque global est substantiel.

g. Résultats/impacts additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):

Les questions de la protection de l'environnement, du développement institutionnel, de la réduction de la pauvreté et de l'intégration régionale n'occupent pas une place importante dans le PAI. S'agissant du développement institutionnel, le Programme traite de réformes structurelles et ne comporte pas de mesures spécifiques de renforcement institutionnel ; au contraire, il s'appuie plutôt sur la solidité des capacités techniques, opérationnelles et institutionnelles existantes des administrations chargées de son exécution. Selon le Rapport d'évaluation, le PAI devrait bénéficier particulièrement aux femmes chefs d'entreprises, à celles opérant dans les professions libérales, à la population active féminine et aux jeunes filles diplômées. Pourtant, les femmes sont complètement absentes du RAP qui n'est pas allé dans le détail pour déterminer à qui profitent les mesures et les réalisations obtenues. Les objectifs de développement (investissement, croissance, emploi) du Programme touchent à la pauvreté mais au - delà de la durée de vie du Programme. L'intégration accrue à l'économie mondiale aura principalement des retombées économiques pour la Tunisie ; ses impacts régionaux seront indirects, à travers l'accroissement relatif de la force économique de la Tunisie induite par l'amélioration de sa compétitivité. Le PAI étant un appui budgétaire, classé en catégorie III, sa mise en œuvre n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement.

h. Performance de l'Emprunteur:

Conception

*Réalisme.* La conception s'appuie sur la solidité des capacités techniques du MDCl, l'organe d'exécution, de l'administration tunisienne et de leur expérience dans la mise en œuvre satisfaisante des programmes antérieurs. Elle se réfère également à l'engagement effectif et irréversible du Gouvernement à mener à bien et à poursuivre les réformes. Sur ces deux bases, le PAI est réaliste. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Evaluation du risque et atténuation.* Compte tenu du contexte, il ne peut pas être reproché aux concepteurs du PAI de n'avoir pas anticipé la Révolution tunisienne. En revanche, on peut leur reprocher d'avoir définitivement fermé la porte à toute éventualité dans le domaine politique en excluant explicitement le risque politique à moyen terme. *Non confirmation de la note de 4 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.*

*Utilisation des systèmes du pays* S'agissant d'un appui budgétaire, la mise en œuvre n'entraîne pas de passation de marchés sur les ressources du Programme. La gestion financière des ressources suit les procédures budgétaires du Gouvernement tunisien. En matière d'audit, la transmission des rapports trimestriels d'exécution du budget et de lois de règlement 2009 et 2010 est prévue. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Clarté* Le Rapport d'évaluation précise que le MDCI a la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi évaluation. Les cofinanciers connaissent leur rôle de routine (supervision, revues à mi- parcours). Il n'y a pas eu de chevauchements. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Préparation du suivi* Le Rapport d'évaluation indique explicitement et clairement que le cadre macroéconomique de suivi et la matrice de mesures convenus seront les cadres communs du suivi évaluation, ce qui signifie que les indicateurs et le plan de suivi ont été adoptés. Les réserves du RAP n'apparaissent pas justifiées. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

*Données de référence* La plupart des données de référence étaient disponibles ou ont été collectées au cours de l'exécution du Programme. La réduction de la pauvreté n'étant pas un objectif explicite du PAI, les réserves du RAP y afférentes ne paraissent pas justifiées. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

#### Mise en œuvre

*Mesures de protection environnementale.* Le PAI étant un appui budgétaire, il est classé en catégorie III et ne nécessite pas de mesures particulières de la part du Gouvernement. *Non applicable*

*Dispositions fiduciaires* Le PAI étant un appui budgétaire, il n'implique pas de passation de marchés sur les ressources du prêt. L'accord de prêt prévoit la communication aux partenaires des rapports trimestriels d'exécution du budget pendant la période du Programme, ainsi que la transmission des lois de règlement 2009 et 2010 après le vote par le Parlement. Le Gouvernement s'est conformé à cette disposition. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Accords conclus dans le cadre du projet.* Les conditions de décaissement ont été respectées sauf une qui a nécessité une dérogation partielle. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

*Emprunteur attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet* Le Programme a fait l'objet d'une très bonne préparation et d'une concertation approfondie avec le Gouvernement ; il n'a pas nécessité d'inflexions majeures au cours de la mise en œuvre. Le Gouvernement a, cependant, été attentif aux recommandations formulées dans le cadre de la supervision concernant l'accélération de la mise en œuvre de certaines mesures pour pouvoir respecter le calendrier de décaissement. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du*

*processus de suivi* Le processus de suivi a permis de faire régulièrement le point sur l'avancement du Programme dans les différents ministères et à la Banque Centrale (secteur bancaire) et a incité le Gouvernement à collecter le maximum d'informations, de les analyser, de cerner les sources de retards et de prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre du Programme. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

#### Clôture

*Respect du calendrier* Le calendrier du Programme a été respecté même s'il y a eu des dérapages au niveau de la réalisation des conditions de la 1<sup>ère</sup> et de la 2<sup>ème</sup> tranche qui a nécessité une dérogation partielle. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

**Performance de l'Emprunteur (conception : 4 ; mise en œuvre : 4 ; clôture : 4 ; note moyenne : 4). Elle est très satisfaisante.**

i. Performance de la Banque (préparation/évaluation, en partie s'assurer de la QAE: qualité de la supervision):

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et ré noter la performance durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; clôture) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP (voir en annexe, les composantes).

#### Conception

*Réalisme.* La conception s'appuie sur la solidité des capacités techniques du MDCl, l'organe d'exécution, de l'administration tunisienne et de leur expérience dans la mise en œuvre satisfaisante des programmes antérieurs. Elle se réfère également à l'engagement effectif et irréversible du Gouvernement à mener à bien et à poursuivre les réformes. Sur ces deux bases, le PAI est réaliste. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Evaluation du risque et atténuation.* Compte tenu du contexte, il ne peut pas être reproché aux concepteurs du PAI de n'avoir pas anticipé la Révolution tunisienne. En revanche, on peut leur reprocher d'avoir définitivement fermé la porte à toute éventualité dans le domaine politique en excluant explicitement le risque politique à moyen terme. *Non confirmation de la note de 4 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.*

*Utilisation des systèmes du pays* S'agissant d'un appui budgétaire, la mise en œuvre n'entraîne pas de passation de marchés sur les ressources du Programme. La gestion financière des ressources suit les procédures budgétaires du Gouvernement tunisien. En matière d'audit, la transmission des rapports trimestriels d'exécution du budget et de lois de règlement 2009 et 2010 est prévue. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Clarté* Le Rapport d'évaluation précise que le MDCl a la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi évaluation. Les cofinanciers connaissent leur rôle de routine (supervision, revues à mi- parcours). Il n'y a pas eu de chevauchements. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Préparation du suivi* Le Rapport d'évaluation indique explicitement et clairement que le cadre

macroéconomique de suivi et la matrice de mesures convenus seront les cadres communs du suivi évaluation, ce qui signifie que les indicateurs et le plan de suivi ont été adoptés. Les réserves du RAP n'apparaissent pas justifiées. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

*Données de référence* La plupart des données de référence étaient disponibles ou ont été collectées au cours de l'exécution du Programme. La réduction de la pauvreté n'étant pas un objectif explicite du PAI, les réserves du RAP y afférentes ne paraissent pas justifiées. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

### Mise en œuvre

*Mesures de protection de l'environnement* Le PAI étant un appui budgétaire, il est classé en catégorie III et sa mise en œuvre n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement. *Non applicable.*

*Dispositions fiduciaires* Le PAI étant un appui budgétaire, il n'implique pas de passation de marchés sur les ressources du prêt ; en matière d'audit, la transmission à la Banque des rapports trimestriels d'audit de l'exécution budgétaire ainsi que des lois de règlement 2009 et 2010 une fois votées est prévue. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Accords conclus dans le cadre du projet* Les performances de la Banque au regard de l'accord de prêt sont satisfaisantes et ne soulèvent pas de problème spécifique. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

*La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.* La supervision de la Banque a été satisfaisante pendant les missions conjointes et sous forme de suivi sur place entre les missions. Compte tenu de la complexité du Programme, un certain partage implicite des compétences nécessaire au suivi s'est instauré entre les trois partenaires pendant les missions, chaque partenaire prenant le rôle de « lead » dans un domaine. La Banque a exercé ce rôle sur la composante 3 : « Accès au financement » et a fait appel à un consultant pour renforcer l'équipe. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

*La surveillance de la gestion du projet par le management de la Banque est a été satisfaisante.* Le management de la Banque a donné les orientations nécessaires et a réagi très rapidement à la demande de dérogation partielle pour ne pas retarder le décaissement de la 2<sup>ème</sup> tranche. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Livraison du RAP.* Le RAP a été livré avec 9 mois de retard. *Confirmation de la note de 1 du RAP.*

### Clôture

*Respect du calendrier* Le calendrier du Programme a été respecté même s'il ya eu des dérapages au niveau de la réalisation des conditions de la 1<sup>ère</sup> et de la 2<sup>ème</sup> tranche qui a nécessité une dérogation partielle. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

**Performance de la Banque (conception : 4 ; supervision : 3 ; clôture : 4 ; note moyenne : 4) elle est très satisfaisante.**

g. Evaluation globale:

En résumé, outre la parfaite pertinence du Programme, sa réalisation a également été excellente au niveau des extrants et effets, en raison d'une conception et d'une mise en œuvre de grande qualité ainsi que de l'excellente performance de la Banque et de l'Emprunteur. Par ailleurs, ces résultats ont été obtenus de manière efficiente. Toutefois, il existe des zones d'ombre et de préoccupations. En effet, bien que satisfaisante, la réalisation des effets est moins bonne que la production des extrants ; un risque substantiel a surgi depuis janvier 2011 qui peut menacer le maintien des excellents résultats obtenus. En conclusion, il convient de resserrer la relation extrants/effets et de surveiller le risque afin d'éviter que ces éléments n'entament les gains de gouvernance économique engrangés par la Tunisie.

## **5. Principaux enseignements et recommandations (Appréciation de l'évaluateur)**

a. Enseignements tirés:

Les leçons tirées sont les suivantes :

1. L'approche retenue qui consistait à privilégier la continuité et l'approfondissement des réformes était justifiée. Le PAI est le successeur de trois autres opérations d'appui budgétaire visant la compétitivité de l'économie (PAC-I, II et III). Il consolide les acquis tout en faisant avancer l'agenda des réformes structurelles. Cette approche permet une bonne intériorisation des réformes du côté des administrations.
2. En Tunisie, la préparation du terrain de réformes par des études analytiques très solides est indispensable. Dans le cas du PAI, l'adoption d'une réforme a souvent été repoussée à la 2<sup>ème</sup> tranche alors que la conditionnalité de la 1<sup>ère</sup> tranche concernait la réalisation d'une étude devant informer le contenu précis de la réforme.
3. L'étroite collaboration entre les trois partenaires au développement (BAD, BM, CE) a été cruciale pour le succès du Programme. Elle a permis un large consensus sur les mesures de réformes à mettre en œuvre qui a également servi d'orientation pour d'autres projets et études financés par les partenaires. Sur le plan financier, l'importance du concours agrégé des trois partenaires (plus de 570 millions de dollars US sous forme de prêts et de dons sur deux ans) a constitué une incitation certaine pour le Gouvernement à exécuter le programme de réformes.
4. L'existence de projets d'investissement des partenaires dans des secteurs en relation avec le Programme peut créer une forte complémentarité et constituer une motivation additionnelle pour des ministères sectoriels qui autrement ne voient pas l'impact de l'appui budgétaire sur leur département. Il en est de même des projets d'assistance technique ou de fonds d'études qui peuvent financer les diagnostics indispensables pour la conduite des réformes structurelles. Inversement, les modalités de décaissement de ces fonds d'études peuvent devenir des sources de retard si elles ne sont pas bien

coordonnées avec le calendrier du programme d'appui budgétaire.

5. Dans l'évaluation du PAI, on constate que la note globale de réalisation (effet/impact) est plus faible que la note moyenne des produits correspondants aux mesures de la matrice, notamment celles représentant des conditions de décaissement. Il conviendrait de mener une réflexion avec le Gouvernement sur les moyens d'augmenter la performance globale du programme en accordant une attention accrue aux réalisations/résultats atteints. Par ailleurs, il est probable que l'horizon temporel de certains indicateurs de réalisation, tels que définis, se situe en dehors du cadre du Programme. Dans ce cas il faudrait introduire des indicateurs intermédiaires de réalisation.

Nous sommes d'accord avec l'intégralité des leçons 1 et 3 ; non seulement leur contenu est juste mais il correspond à l'analyse faite par le RAP. En revanche, le contenu de la leçon 2 qui est un bon point pour la Tunisie, n'a pas fait l'objet d'une analyse explicite du RAP. Il n'y a aucune trace d'indications sur un cas où il a fallu différer une action/activité à la 2<sup>ème</sup> tranche pour donner le temps de réaliser une étude nécessaire pour éclairer la décision. Il en va de même pour la leçon 4. Son contenu est sans doute juste, mais le RAP n'a pas montré de cas où les problèmes de décaissement d'un programme d'études préalables ont constitué une source de retard pour le programme d'appui budgétaire à exécuter. Enfin, le constat relatif à la moyenne des effets/impacts qui est inférieure à la moyenne des produits est conforme à la réalité du PAI ; toutefois, sa justification éventuelle par l'horizon temporel plus long que la durée de vie du Programme n'est pas appropriée pour les cas considérés par le RAP (réduction de la pauvreté, impacts de la micro finance) dans le cas précis du PAI comme argumenté plus haut.

**b. Recommandations:**

Les leçons tirées de la mise en œuvre du PAI par le RAP n'ont pas été accompagnées par des recommandations explicites.

**6. Commentaires sur la qualité du RAP et du respect des délais (ponctualité)**

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou partie des critères suivants et d'autres (le cas échéant):

- Qualité et exhaustivité des évidences et des analyses du RAP pour justifier les notations

Le RAP a fourni la liste de 9 documents consultés pour faire ses évaluations ; leur qualité ne fait aucun doute. Beaucoup d'informations favorables et/ou défavorables fournies ont permis de se faire une opinion sur les constats et réalisations. Ses analyses souvent fouillées sont de qualité.

- Objectivité / honnêteté des appréciations du RAP

Généralement, les évaluations ont été objectives. Cependant, concernant la mesurabilité des indicateurs et l'analyse des risques, en particulier, les notes n'apparaissent pas correspondre totalement aux faits rapportés.

- Cohérence interne des appréciations du RAP : inexactitudes ; incohérences (en diverses sections entre les textes et les notes); cohérence entre la note globale et les notes des composantes individuelles)

Nous n'avons noté ni inexactitudes ni incohérences.

- Identification et évaluation des facteurs clés (interne et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) qui ont affectés la conception et la mise en œuvre.

Le RAP a évoqué la crise financière internationale qui, en réalité, était analysée par le Rapport d'évaluation ; mais il a surtout insisté sur son ampleur qui ne pouvait pas être prévue. Elle n'a pas affecté l'exécution du Programme en raison des mesures contra – cycliques prévues à l'évaluation et mises en œuvre par le Gouvernement. Le RAP considère que la Révolution tunisienne n'a pas influencé le Programme alors qu'il indique qu'elle a empêché la réalisation de la sous composante II-c relative au cadre réglementaire du travail et induira une réduction de la croissance et de l'emploi en raison des destructions d'usines, de l'effondrement du tourisme et du ralentissement des investissements directs étrangers.

Par ailleurs, ce n'est pas parce que la Révolution n'a pas empêché la réalisation des conditions de décaissement qu'elle n'a pas influencé le Programme.

- Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.

Le RAP a adéquatement traité les questions fiduciaires du côté de l'Emprunteur comme de celui de la Banque. Il a mis en exergue l'alignement et l'harmonisation, notamment le consensus sur la nature et la formulation des mesures et les activités conjointes (décaissement, missions de supervision...) qui ont constitué des facteurs clés de la réussite du Programme.

- Solidité des procédures de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui aux appréciations du RAP.

Le RAP n'a pas utilisé une analyse de données particulières ; mais ses appréciations étaient solidement argumentées.

- Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, incluant les annexes et d'autres données fournies)

Les éléments de preuves fournies étaient facilement accessibles.

- La mesure dans laquelle les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et basés sur les appréciations du RAP (éléments de preuves et analyse):

Sur les 5 leçons tirées par le RAP, le contenu de trois d'entre elles ne vient pas directement de l'analyse faite dans le texte.

- Clarté et exhaustivité globale du RAP

Le RAP est globalement clair et exhaustif.

- Autres (à spécifier)

Les points forts du RAP sont : (i) l'abondance des informations et analyses sur la conception, la mise en œuvre et le suivi –évaluation ; (ii) des analyses fouillées ; (iii) à l'occasion de l'analyse de la mise en œuvre des mesures / réformes, les informations favorables et/ou défavorables fournies permettent de se faire une opinion sur la nature et l'ampleur des efforts fournis par l'Emprunteur. Les point faibles sont : (i) la minimisation des impacts de la Révolution tunisienne alors que le RAP donne des informations tendant à montrer le contraire ; (ii) le choix de n'analyser que 15 mesures / 52 tend à accréditer l'opinion selon laquelle les mesures ne faisant pas l'objet de conditions de décaissement ne sont pas importantes ; (iii) quelques enseignements tirés ne sont pas basés sur une analyse explicite préalable.

La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaire (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1) : 4 : *Très satisfaisante*

Commentaires sur le degré de conformité du RAP avec les directives pour l'établissement de RAPs et en rapport avec les directives d'OPEV.:

- Respect des délais d'élaboration du RAP; jugé à temps (exemplaire = 4) ou en retard /pas satisfaisant (1) : 1. *Il a été fourni avec 9 mois de retard sur le calendrier initial.*
- Degré de participation de l'Emprunteur, Co-financiers et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme élevé/exemplaire (4), or substantiel/significatif (3), or modéré (2), ou négligeable (1) : 3. *Le RAP note simplement que la collaboration du Gouvernement a été bonne au regard du contexte difficile.*
- Autres aspects (à spécifier)

## 6. RESUME DE L'EVALUATION

Critères	RAP	Revue de RAP	Raison de désaccords/Commentaires
Pertinence de la conception:	4	4	Très satisfaisante
Pertinence des objectifs:	4	4	Très satisfaisante
Efficacité dans la réalisation des produits:	4	4	Très satisfaisante
Efficacité dans la réalisation des effets :	3	3	Satisfaisante
Effizienz dans la réalisation des produits et des effets dans le temps imparti :	4	4	Très satisfaisante
Effizienz dans la réalisation des produits et des effets – autres critères	-	-	-
Effizienz globale dans la réalisation des produits et des effets	-	-	-
Risques liés au maintien des résultats de développement:	-	3	La Révolution tunisienne de janvier 2011 a fait surgir un risque politique substantiel dans le paysage politique et économique du pays.
Performance de l'Emprunteur:	3	4	Très satisfaisante. La différence s'explique par le fait que les critères du RAP ne sont pas les mêmes que ceux utilisés
Performance de la Banque:	4	4	Très satisfaisante
Qualité du RAP:	4	4	Très satisfaisante

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen PCR devrait être rappelée pour éviter des discussions détaillées. Lorsque l'évaluateur n'est pas en mesure de valider la note du RAP pour un critère, une justification adéquate doit être fournie. En conséquence, la note globale du projet pourrait être «partiellement satisfaisant »

**8. Priorité pour des futurs travaux d'évaluation: Rapport d'évaluation de la performance du projet, Evaluation d'impact, revues par pays/secteur ou études:**

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe **Oui, il s'agit d'un appui budgétaire**
- Le projet est un cas de réussite **Oui**
- Haute priorité pour une évaluation d'impact **Oui, pour évaluer l'impact de la Révolution Sur les résultats du PAI**
- L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays **Oui**
- Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier) **Non**
- Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations. **Non**

Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:

- a) Evaluer le degré de l'intégration mondiale
- b) Evaluer l'impact de la Révolution sur les résultats du PAI
- c) Evaluer le niveau du risque politique

**Action de suivi par OPEV:**

**Vérification par le Chef de Division Approbation du Directeur**

**Sources de données pour la validation:**

- **Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone et par courriel)**
- **Documents/rapports et base de données**

**Pièce jointe: Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.**

**NOTE D’EVALUATION DU RAPPORT D’ACHEVEMENT DE PROJET  
(RAP)  
Validation des notations de performance du RAP**

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b> - Réalisation parfaite, aucune faille
<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b> - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
<b>2</b>	<b>Moyen</b> - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
<b>1</b>	<b>Médiocre</b> - Très peu de réalisations et de graves lacunes
<b>UTS</b>	Incapable de noter
<b>NA</b>	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
<b>Pertinence des objectifs du projet &amp; Conception</b>	<b>Pertinence des objectifs du projet</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	Les objectifs du PAI s’inscrivent bien dans les priorités du XIème Plan de développement du pays dont le pilier 1 vise la consolidation de la politique macroéconomique et l’accélération des réformes structurelles.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	4	4	Le Programme est réalisable eu égard aux bonnes performances de l’économie tunisienne au cours des décennies passées. Le budget important de 570 millions US\$ des cofinanciers dont les 250 millions de la BAD constitue une bonne motivation ; 18 mois d’exécution ; 3 composantes. Les 52 mesures, soit 2,9 mesures par mois. A priori, cela fait un peu trop mais la volonté de réforme existe et l’organe d’exécution, le MDCl, a les capacités techniques et l’expérience de la mise en œuvre des programmes passés.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	Les objectifs du projet sont cohérents avec le DSP en son pilier 1 qui vise le renforcement des politiques macroéconomiques et l’accélération des réformes. En outre, il met l’accent, en particulier, sur l’amélioration du climat des affaires, la modernisation du secteur financier et l’amélioration

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				de l'administration publique.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	-	4	Les objectifs sont également cohérents avec les priorités générales de la Banque qui visent l'amélioration du bien-être des populations de ses pays membres.
	5. Les objectifs du projet restent pertinents au moment de la préparation du RAP	-	2	Au moment du RAP les objectifs du Programme restent pertinents car la situation économique du pays n'a pas radicalement changé après 18 mois d'exécution. En revanche, les hypothèses du Programme ne sont plus adaptées à la nouvelle situation sociopolitique de la Tunisie car, désormais, le risque politique existe.
	<b>NOTE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS</b>	4	4	Très satisfaisante
<b>Conception du projet et état de préparation pour la mise en œuvre</b>				
	1. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	4	L'enchaînement vertical de bas en haut des produits/extrants (obtenus dans le court terme), des effets/résultats (moyen terme) et des impacts et résultats de développement (long terme) est logique et visible bien que non explicitement décrit.
	2. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	3	4	Les objectifs et résultats du Programme aux différents étages de leur hiérarchie sont quantifiables et mesurables ainsi que les indicateurs associés. Les réserves émises par le RAP ne paraissent pas applicables car la réduction de la pauvreté n'est pas un objectif explicite du PAI.
	3. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	4	3	Le rapport d'évaluation et le cadre logique indiquent que tous les risques analysés sont faibles à l'exception de celui des chocs exogènes liés à la crise économique et financière internationale. L'hypothèse clé est la réalisation des effets du Programme. Les mesures d'atténuation sont : (i) les politiques contra - cycliques adéquates du CDMT 2009-2011 et du budget 2009 ; (ii) la formulation pertinente du Programme ; (iii) la faible intégration du système financier tunisien ; (iv) les politiques contra - cycliques des principaux pays industrialisés et pays émergents ; (v) un soutien financier conséquent.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				L'expérience récente, au moment du RAP, montre qu'il est désormais nécessaire, en plus des chocs exogènes, d'envisager un risque d'instabilité politique même si le contexte ne permettait pas de l'imaginer. Celui – ci a surgi en janvier 2011 à la fin de l'exécution du Programme. Avec l'instabilité politique peut aussi apparaître un risque au niveau de l'engagement politique à réformer. La conception a exclu tout risque politique à moyen terme.
	4. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays	4	4	Les réformes relatives au commerce et au secteur financier requièrent un haut degré de sophistication. Apparemment, les ressources humaines compétentes du MDCI et ses moyens et équipements ne créent aucun souci ; il y a l'acquis de l'expérience accumulée par l'administration tunisienne dans la pratique des réformes économiques. L'engagement politique ne manque pas non plus, au regard des nombreuses réformes mises en œuvre dans le passé ;
	5 La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	4	3	La conception a éliminé tous les risques internes considérés faibles pour ne privilégier que les chocs exogènes externes. La crise financière internationale était anticipée et les mesures d'atténuation adéquatement identifiées. Toutefois, le risque politique intervenu en janvier 2011 difficilement envisageable à l'évaluation a affecté la mise en œuvre du Programme (i) en rendant difficile la réalisation de certaines mesures (sous – composante II-C : Améliorer l'information et le cadre réglementaire du travail) ou en réduisant les impacts attendus du Programme (croissance et emplois réduits en raison des destructions d'usines, effondrement du tourisme, diminution des investissements directs étrangers) ; (ii) en retardant la mise en œuvre du Programme de six mois, soit le tiers de son temps d'exécution ; (iii) en retardant de 6 mois la réalisation du RAP. Il a surtout gêné la mise en

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				œuvre.
	6. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	4	4	S'agissant d'un appui budgétaire, la mise en œuvre n'entraîne pas de passation de marchés sur les ressources du Programme. La gestion financière des ressources suit les procédures budgétaires du Gouvernement tunisien. En matière d'audit, la transmission des rapports trimestriels d'exécution du budget et de lois de règlement 2009 et 2010 est prévue.
	7. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	4	Le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails relatifs à la mise en œuvre et au suivi en raison, sans doute, de la confiance inspirée par MDCl, l'organe d'exécution. En effet, celui –ci ainsi que les Ministères concernés par le Programme disposent aussi bien des compétences que des équipements nécessaires à une bonne exécution et un suivi adéquat. Cependant, le Rapport d'évaluation précise que le MDCl a la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi évaluation. Les cofinanciers s'engagent à effectuer au moins une mission de supervision conjointe par an pour évaluer les progrès accomplis sur la base des indicateurs mentionnés dans la matrice des mesures. Une mission de revue à mi-parcours est prévue avant le décaissement de la seconde tranche. Il n'y a pas eu de chevauchements des responsabilités.
	8. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	-	4	Les documents requis pour la mise en œuvre étaient disponibles
	9. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	4	Le Rapport d'évaluation indique explicitement et clairement que le cadre macroéconomique de suivi et la matrice de mesures convenus seront les cadres communs du suivi évaluation, ce qui signifie que les indicateurs et le plan de suivi ont été adoptés. Les réserves du RAP ne paraissent pas justifiées car la réduction de la pauvreté n'est pas un objectif explicite du PAI.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	10. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet	3	4	La plupart des données de référence étaient disponibles ou ont été collectées au cours de l'exécution du Programme. Les réserves du RAP ne paraissent pas justifiées pour les raisons évoquées plus haut.
	Notation de la conception du projet et de l'état de la préparation pour sa mise en œuvre	4	4	Très satisfaisante
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS ET DE LA CONCEPTION</b>	4	4	Très satisfaisante
Réalisation des produits du projet*	Produit 1 : Les lois de finances pour 2009 et 2010 qui modifient la structure du tarif douanier en réduisant le nombre de taux d'abord de 9 à 6, ensuite de 6 à 5 (y compris le taux tarifaire zéro) sont entrées en vigueur	4	4	Réalisée
	Produit 2 : Le projet de loi relatif aux standards et normes applicables à tous les produits importés ou utilisés sur le territoire tunisien (conformément aux meilleures pratiques internationales) est adopté par le Conseil interministériel (CIM)	4	4	Réalisée
	Produit 3 : Un système de gestion sélective des contrôles à l'importation est mis en place permettant de prioriser les contrôles sur les produits et les opérateurs à risques et de conduire à des contrôles plus rapides sur les produits et les opérateurs non risqués	2	2	Partiellement réalisée
	Produit 4 : Le guichet unique de Radès est opérationnel et la « liasse transport » est en place	4	4	Réalisée
	Produit 5 : Par décret, (a) le Conseil national des services (CNS) est mandaté pour préparer une stratégie pour le développement des services ; (b) la création de commissions thématiques au sein du CNS est formalisée ; et (c) le rôle du Secrétariat Permanent du CNS est renforcé par la création	3	3	Partiellement réalisée

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	d'une unité de gestion par objectifs			
	Produit 6 : Un plan d'action pour la réforme du cadre réglementaire des secteurs des services (préparé par le CNS sur la base d'une évaluation réglementaire) est adopté en CIM	4	4	Réalisée
	Produit 7 : Un arrêté réduisant de moitié le nombre d'activités pour lesquelles les opérateurs sont tenus d'obtenir une autorisation préalable avant de démarrer leurs activités est signé	4	4	Réalisée
	Produit 8 : Un projet de loi amendant le Code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme est adopté en CIM afin de réduire le temps requis par les entreprises pour acquérir le foncier industriel	4	4	Réalisée
	Produit 9 : Un projet de loi est adopté en CIM concernant la mise à jour effective des informations contenues dans le Registre du commerce	4	4	Réalisée
	Produit 10 : Un plan de mise en place d'un identifiant unique des opérateurs économiques - commun à l'INS, la CNSS, la Douane et les Impôts - est adopté	3	3	Partiellement réalisée
	Produit 11 : Le Conseil de la concurrence a été saisi et a rendu une évaluation réglementaire et de concurrence dans 2 secteurs économiquement significatifs en 2009 et dans au moins deux autres secteurs de services additionnels en 2010	4	4	Réalisée
	Produit 12 : Les taux de créances « classées » (c'est-à-dire non performantes) des banques a été ramené à 15% et le taux de provisionnement de ces créances a été augmenté à 70% au moins.	2	2	Partiellement réalisée
	Produit 13 : Une loi portant modification de la législation antérieure relative aux sociétés	4	4	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	d'investissement à capital risque (SICAR) et aux fonds communs de placement à risque (FCPR) est entrée en vigueur, visant à (a) encourager la prise de risque, (b) simplifier l'imposition, (c) encourager les SICAR à investir dans les zones de développement régional, (d) éliminer l'obligation de libérer la totalité des fonds pour bénéficier de l'avantage fiscal			Réalisée
	Produit 14 : La capitalisation boursière est augmentée à au moins 20% du PIB grâce notamment à un accroissement des privatisations via la Bourse	4	4	Réalisée
	Produit 15 : Les dispositions institutionnelles et réglementaires en vue de dynamiser le marché de la micro finance sont prises sur la base des conclusions de l'étude.	2	2	Partiellement réalisée
	<b>NOTE GLOBALE DES PRODUITS</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisante</b>
Réalisation des Effets	Effet 1 : La structure tarifaire est simplifiée et les échanges ont augmenté	4	4	Réalisée
	Effet 2 : Les standards et normes de qualité sont améliorés et convergent avec ceux de l'Europe et des autres partenaires commerciaux	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 3 : Les coûts et délais liés aux contrôles techniques ont été réduits	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 4 : Les coûts et délais du passage portuaire ont été réduits	4	4	Réalisée
	Effet 5 : Un cadre institutionnel satisfaisant est créé et constitue une base solide pour élaborer les stratégies, diagnostics sectoriels et plans d'action, et pour coordonner leur mise en œuvre	3	3	Partiellement réalisée
	Effet 6 : Le plan d'action permet d'engager des actions concrètes en faveur des échanges de services	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 7 : Les conditions de création des entreprises sont allégées et plus transparentes	*	*	Aucune évaluation des résultats concrets de la mesure n'est possible à ce stade.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Effet 8 : Les délais de mise à disposition du foncier industriel ont été réduits	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 9 : Le système d'information sur les entreprises par consultation du registre du commerce est amélioré	4	4	Réalisée
	Effet 10 : Un identifiant unique est utilisé pour les échanges d'informations entre les administrations	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 11 : Les pratiques anti concurrentielles dans les 4 secteurs de services concernés par les évaluations du CC ont diminué.	*	*	Il est difficile d'attribuer une quelconque amélioration qui aurait été constatée en 2011 à l'activité du CC.
	Effet 13 : Le portefeuille des banques est assaini ; l'accès au financement est amélioré	2	2	Partiellement réalisée
	Effet 14 : Le nouveau cadre d'intervention des SICAR favorise le développement du capital – risque	*	*	Il est trop tôt pour juger de la réalisation effective d'un développement du capital – risque en Tunisie.
	Effet 15 : La profondeur et la liquidité du marché financier sont renforcées	4	4	Réalisée
	Effet 16 : La réforme du secteur de la micro finance est engagée et permet à terme le développement du secteur et une meilleure intégration avec le marché financier	2	2	Partiellement réalisée
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS DU PROJET</b>	3	3	Satisfaisante
Effets additionnels (non pris en compte dans la cadre logique), leur importance étant notée haute (4), substantielle (3), modérée (2), négligeable (1)	Développement institutionnel	-	1	Il s'agit d'un Programme de réformes structurelles qui ne comporte pas de mesures spécifiques de renforcement institutionnel mais plutôt s'appuie sur la force déjà acquise par les administrations et institutions chargées de son exécution.
	Genre	-	2	Les femmes ne sont pas très présentes dans le PAI, programme de réformes structurelles, sauf implicitement à travers le secteur de la micro finance ; la proportion de femmes dans les 700.000 à 1 million de demandeurs de micro crédit devrait être substantielle.
	Environnement & Changements climatiques	-	1	Il s'agit d'un appui budgétaire classé en catégorie III qui n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Réduction de la pauvreté	-	1	Les objectifs de développement (croissance et emploi) touchent la pauvreté mais au - delà de la durée de vie du Programme.
	Développement du secteur privé	-	-	Il est couvert par le cadre logique
	Intégration régionale	-	1	L'intégration à l'économie mondiale aura principalement des retombées économiques pour la Tunisie. Ses impacts régionaux seront indirects, à travers l'accroissement relatif de la force économique de la Tunisie induite par l'amélioration de sa compétitivité.
	Autres (à spécifier)			
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS ADDITIONNELS</b>	-	1	Importance négligeable
Efficience dans la réalisation des produits & des effets	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	4	Le calendrier de la clôture du Programme n'a pas été respecté puisqu'il y a eu 6 mois de retard (31 décembre 2011 au lieu de juin 2011). Mais l'écart n'excède pas 6 mois.
	Taux de rendement (à préciser si applicable)			
	Autres critères (à spécifier)			
	<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU PROJET</b>	4	4	Il ya eu 6 mois de retard par rapport à la date initiale prévue par le Rapport d'évaluation. Mais l'écart n'excède pas 6 mois.
Risques sur la viabilité (durabilité) des effets du projet **	Principaux risques (Préciser les risques courants pour servir de base pour la notation)	-	3	Le principal risque du Programme identifié à l'évaluation concerne les chocs externes. Le RAP estime que la révolution tunisienne de janvier 2011 ne devrait pas menacer les résultats et acquis du Programme. Cependant, tout dépendra du fonctionnement effectif des nouvelles autorités et institutions, de la force des nouvelles libertés acquises mais aussi de l'impact de la découverte des inégalités sociales plus importantes qu'on ne l'imaginait. Compte tenu de l'évolution de la situation, le risque global semble plutôt substantiel.
<p>* Les notations des extraits doivent être pondérées par coût relatifs des extraits (voir format RAP). La note globale est donnée Très bien, Bien, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>** Le risque global pour la durabilité des effets du projet est noté comme suit:</p> <p>(i) Elevé (H) : 4</p> <p>(ii) Substantiel/significatif (S) : 3</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
(iii)	Modéré (M) : 2			
(iv)	Négligeable (N): 1			
(v)	Incapable de noter (UTS)			
(vi)	NA			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	La Banque a calé sa stratégie d'intervention sur les priorités du pays. Aussi, le DSP 2007-2011 vise – t-il la croissance et la réduction du chômage. A travers le premier pilier du DSP qui fonde les objectifs du PAI qui vise le renforcement des politiques macroéconomiques et l'accélération des réformes, la Banque assiste le Gouvernement tunisien dans la mise en œuvre du XIème Plan de développement.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	4	4	La conception du Programme a tiré avantage de l'expérience des programmes antérieurs et des leçons apprises de leur mise en œuvre ; elle a utilisé les résultats des études analytiques abondantes et variées portant sur les thèmes des composantes du Programme ; elle a également exploité les apports des concertations avec les autres bailleurs. Les réformes à engager sont nombreuses et d'un haut degré de sophistication. Mais cela ne pose pas de problèmes en raison des capacités techniques affirmées de l'administration tunisienne et de l'expérience accumulée à l'occasion de la mise en œuvre satisfaisante des programmes de réformes similaires. Sur ces bases techniques et avec le budget mis à disposition, le PAI est réalisable en 18 mois.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	La Banque a rendu les objectifs du PAI cohérents avec sa stratégie pour le pays ; c'est le cas avec le premier pilier du DSP 2006-2011 qui vise le renforcement des politiques

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				macroéconomiques et l'accélération des réformes.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	-	4	En visant une meilleure intégration à l'économie mondiale, le Programme contribuera à accélérer la croissance et à créer plus d'emplois, facilitant ainsi l'amélioration des conditions de vie des populations tunisiennes. Cela fait partie des préoccupations générales de la Banque.
	5. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	4	La conception a fait les efforts nécessaires pour articuler clairement les extrants, effets et impacts.
	6. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	3	4	Le cadre logique présente des indicateurs relativement précis avec des mesures pour la plupart objectives. La réduction de la pauvreté ne faisant pas partie des objectifs explicites du PAI, les réserves émises par le RAP ne paraissent pas justifiées.
	7. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	4	3	Le Rapport d'évaluation et le cadre logique indiquent que tous les risques analysés sont faibles à l'exception de celui des chocs exogènes liés à la crise économique et financière internationale ; l'hypothèse clé est la réalisation des effets du Programme ; les mesures d'atténuation sont adéquates. La conception a exclu à tort le risque politique à moyen terme. L'expérience récente montre qu'il est désormais nécessaire, en plus des chocs exogènes, d'envisager explicitement un risque d'instabilité politique.
	8. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays.	4	4	La conception s'appuie sur la solidité des capacités techniques du MDCl, l'organe d'exécution, de l'administration tunisienne et de leur expérience dans la mise en œuvre satisfaisante des programmes antérieurs. Elle se réfère également à l'engagement effectif et irréversible du Gouvernement à mener à bien et à poursuivre les réformes. Sur ces deux bases, le PAI est réaliste.
	9. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	4	3	Compte tenu du contexte, il ne peut pas être reproché aux concepteurs du PAI de n'avoir pas anticipé la Révolution tunisienne. En revanche, on peut leur reprocher d'avoir définitivement fermé la porte à toute

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				éventualité dans le domaine politique en excluant explicitement le risque politique à moyen terme.
	10. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	4	4	S'agissant d'un appui budgétaire, la mise en œuvre n'entraîne pas de passation de marchés sur les ressources du Programme. La gestion financière des ressources suit les procédures budgétaires du Gouvernement tunisien. En matière d'audit, la transmission des rapports trimestriels d'exécution du budget et de lois de règlement 2009 et 2010 est prévue.
	11. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	4	Le Rapport d'évaluation précise que le MDCI a la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi évaluation. Les cofinanciers connaissent leur rôle de routine (supervision, revues à mi-parcours). Il n'y a pas eu de chevauchements.
	12. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	-	4	Les documents requis étaient disponibles
	13. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	4	Le Rapport d'évaluation indique explicitement et clairement que le cadre macroéconomique de suivi et la matrice de mesures convenus seront les cadres communs du suivi évaluation, ce qui signifie que les indicateurs et le plan de suivi ont été adoptés. Les réserves du RAP n'apparaissent pas justifiées.
	14. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet.	3	4	La plupart des données de référence étaient disponibles ou ont été collectées au cours de l'exécution du Programme. La réduction de la pauvreté n'étant pas un objectif explicite du PAI, les réserves du RAP y afférentes ne paraissent pas justifiées.
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	4	4	Très satisfaisante.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Supervision</b>			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	1. Conformité de la Banque avec :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de protection environnementale</li> </ul>	N.A	N.A	Le Programme étant un appui budgétaire classé en catégorie III, sa mise en œuvre n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Dispositions fiduciaires</li> </ul>	4	4	Le PAI étant un appui budgétaire, il n'implique pas de passation de marchés sur les ressources du prêt ; en matière d'audit, la transmission à la Banque des rapports trimestriels d'audit de l'exécution budgétaire ainsi que des lois de règlement 2009 et 2010 une fois votées est prévue
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	4	Les performances de la Banque au regard de l'accord de prêt sont satisfaisantes et ne soulèvent pas de problème spécifique.
	2. La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	4	4	La supervision de la Banque a été satisfaisante pendant les missions conjointes et sous forme de suivi sur place entre les missions. Compte tenu de la complexité du Programme, un certain partage implicite des compétences nécessaire au suivi s'est instauré entre les trois partenaires pendant les missions, chaque partenaire prenant le rôle de « lead » dans un domaine. La Banque a exercé ce rôle sur la composante 3 : « Accès au financement » et a fait appel à un consultant pour renforcer l'équipe.
	3. La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	4	4	Le management de la Banque a donné les orientations nécessaires et a réagi très rapidement à la demande de dérogation partielle pour ne pas retarder le décaissement de la 2 <sup>ème</sup> tranche.
	Le RAP a été fourni à temps	1	1	Le RAP a été fourni le 20 septembre 2011 au lieu du 31 décembre 2010, soit 9 mois de retard.
	<b>NOTE DE LA SUPERVISION</b>	3	3	Satisfaisante
	Livraison dans les délais du RAP	1	1	Négligeable
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	4	4	Très satisfaisante.
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.				
(i) <b>Très satisfaisant (HS) : 4</b>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
(ii)	<b>Satisfaisant (H):</b> 3			
(iii)	<b>Moyen (US):</b> 2			
	<b>Médiocre(HUS):</b> 1			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de l'Emprunteur</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	4	4	Le Rapport d'évaluation précise que le MDCI a la responsabilité de la collecte des données et de la coordination du suivi - évaluation. Les cofinanciers connaissent leur rôle (supervision, revue à mi-parcours).
	2. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	-	4	Les documents requis étaient disponibles
	3. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	3	4	Le Rapport d'évaluation indique explicitement et clairement que le cadre macroéconomique de suivi et la matrice de mesures convenus seront les cadres communs du suivi évaluation, ce qui signifie que les indicateurs et le plan de suivi ont été adoptés. La réduction de la pauvreté n'étant pas un objectif explicite du PAI, les réserves du RAP y afférentes n'apparaissent pas justifiées.
	<b>NOTE SUR LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	4	4	Très satisfaisante. Cependant, les critères du RAP ne sont pas les mêmes que ceux de la présente rubrique.
	<b>Mise en œuvre</b>			
	1. L'Emprunteur s'est conformé aux :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures de protection environnementale</li> </ul>	N.A	N.A	Le PAI étant un appui budgétaire, il n'exige pas de dispositions particulières de la part du pays.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions fiduciaires</li> </ul>	4	4	Le PAI étant un appui budgétaire, il n'implique pas de passation de marchés sur les ressources du prêt. L'accord de prêt prévoit la communication aux partenaires des rapports trimestriels d'exécution du budget pendant la période du Programme, ainsi que la transmission des lois de règlement 2009 et 2010 après le vote par le Parlement. Le Gouvernement s'est conformé à cette	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				disposition.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	3	3	Les conditions de décaissement ont été respectées sauf une qui a nécessité une dérogation partielle
	2. L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	4	4	Le Programme a fait l'objet d'une très bonne préparation et d'une concertation approfondie avec le Gouvernement. ; il n'a pas nécessité d'inflexions majeures au cours de la mise en œuvre. Le Gouvernement a cependant été attentif aux recommandations formulées dans le cadre de la supervision concernant l'accélération de la mise en œuvre de certaines mesures pour pouvoir respecter le calendrier de décaissement.
	3. L'emprunteur a collecté et utilisé les informations de suivi pour la prise des décisions.	3	3	Le processus de suivi a permis de faire régulièrement le point sur l'avancement du Programme dans les différents ministères et à la Banque Centrale (secteur bancaire) et a incité le Gouvernement à collecter le maximum d'informations, de les analyser, de cerner les sources de retard et de prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre du Programme.
	<b>NOTE SUR LA MISE EN ŒUVRE</b>	4	4	Très satisfaisante
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	4	4	Très satisfaisante.
<p>La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>(iv) <b>Très satisfaisant (HS)</b> : 4  (v) <b>Satisfaisant (H)</b> : 3  (vi) <b>Moyen (US)</b> : 2  <b>Médiocre(HUS)</b>: 1</p>				

### CONCEPTION DU SUIVI ET EVALUATION (S&E), MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Conception du S&E	Conception du S&E			
	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	4	4	Un système de suivi - évaluation est en place ; il est sans chevauchements ; il est adapté à la situation et réaliste eu égard aux compétences et à l'expérience avérées de l'administration tunisienne
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	4	4	Cela a été explicitement indiqué dans le Rapport d'évaluation
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	-	1	Aucun indicateur n'a été désagrégé selon le genre, le programme de réformes structurelles ne s'y prêtant pas.
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	4	Les données de référence étaient abondantes et variées. L'écart de note marque le fait que les réserves du RAP ne sont pas justifiées.
	Autres à préciser			
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION</b>	4	3	L'écart s'explique par le genre et les réserves du RAP concernant les données de références
Mise en œuvre du S&E	Mise en œuvre du S&E			
	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	-	4	L'organe d'exécution, le MDCl, ainsi que les ministères techniques concernés par la mise en œuvre du Programme disposent des compétences techniques et des équipements nécessaires à la mise en œuvre.
	L'emprunteur a collecté et analysé les données pertinentes de S&E	3	3	L'Emprunteur a collecté et analysé les informations relatives au suivi du Programme
	Autres à préciser			
<b>NOTE DE LA MISE EN œuvre</b>	-	4	Très satisfaisante	
Utilisation du S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	3	Il a utilisé les informations collectées pour prendre des mesures en vue d'accélérer la mise en œuvre
	Utilisation des informations de suivi pour la préparation des rapports de projet	-	3	Les rapports trimestriels relatifs à l'exécution budgétaire et aux autres aspects de la mise en œuvre supposent l'utilisation des informations issues du suivi. Mais le RAP n'en dit rien explicitement.
	Autres à préciser			

<b>Critères</b>	<b>Sous-critères</b>	<b>Note du RAP</b>	<b>Validation OPEV</b>	<b>Justification</b>
	NOTE DE L'UTILISATION	-	3	Satisfaisante
	<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>	-	<b>3</b>	<b>Satisfaisante</b>

**EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP**

<b>Critère</b>	<b>RAP-EVN(1-4)</b>	<b>Commentaires</b>
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	4	Le RAP a fourni la liste de 9 documents de preuves sur lesquelles sont fondées ses évaluations. Leur qualité ne fait aucun doute.
2. Degré d'objectivité des notes dévaluation du RAP	3	Généralement, les évaluations ont été objectives. Cependant, concernant, en particulier, la mesurabilité des indicateurs et l'analyse des risques, les notes n'apparaissent pas correspondre totalement aux faits rapportés.
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	3	Nous n'avons noté ni inexactitudes particulières ni incohérences notoires
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre	3	Le RAP considère que la révolution tunisienne de janvier 2011 n'a pas influencé le Programme alors qu'il indique qu'elle a empêché la réalisation de la sous – composante II-C relative au cadre réglementaire du travail et induira une réduction de la croissance et de l'emploi en raison des destructions d'usines, de l'effondrement du tourisme et du ralentissement des investissements directs étrangers.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	4	Les questions fiduciaires du côté de la Banque comme de l'Emprunteur sont adéquatement analysées. Le RAP a traité assez longuement de l'harmonisation en remarquant que : la coopération avec la Banque Mondiale et l'Union européenne était particulièrement étroite au niveau de la conception/préparation et de la mise en œuvre ; la matrice des mesures était commune. Les 3 partenaires ont décaissé la première tranche sensiblement au même moment ; la Banque et la Banque Mondiale ont décaissé la seconde tranche à quelques jours d'intervalle.
6. Degré de solidité des processus de	3	Le RAP n'a pas généré d'analyse de données spécifiques pour

génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.		appuyer ses évaluations
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies)	4	Les éléments de preuves du RAP (les éléments mis en annexes) étaient accessibles
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse)	3	Les enseignements tirés sont clairs ; cependant, certains d'entre eux ne viennent pas de l'analyse du RAP.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP	4	Le RAP est clair et exhaustif
Autres (à spécifier)		
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	3	Satisfaisante
<b>Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)</b>		
<b>1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)</b>	1	Il a été livré le 9 septembre 2011 au lieu du 31 décembre 2010
<b>2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***</b>	3	Le RAP rapporte une bonne collaboration du Gouvernement. Les autres partenaires ont suivi leurs calendriers propres pour établir leur RAP
<b>3. Autres aspects (à spécifier)</b>		
<b>Note sur la conformité du RAP</b>	2	Conformité modérée
*** <b>Noté Elevé</b> /exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		