

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET

I Données de base

A Données du rapport

Rapport daté du	Rapport daté du:	11/10/2019	
	Date de la mission	Du : 15/04/2019	Au : 02/05/2019

B Responsables du projet au sein de la Banque

Fonctions	À l'approbation	À l'achèvement
Directeur régional	M. J. KOLSTER	M. M. EL AZIZI
Directeur sectoriel	M. A. OUMAROU, Directeur OITC	M. A. OUMAROU, Directeur PICU
Responsable sectoriel	M. A. BABALOLA	M. A. TARSIM, Chef de Division RDGN.1
Coordinateur d'activités	P. M. FALL, Ingénieur des transports	Mme MAIMOUNATOU NDIAYE, DIOP, Ingénieur des transports, RDGN1
Coordinateur d'activités suppléant		
Chef d'équipe chargée du RAP		Mme MAIMOUNATOU NDIAYE DIOP, Ingénieur des transports, RDGN1
Membres de l'équipe chargée du RAP		Pairs évaluateurs Mohamed Abass WADE, Ingénieur Transport, RDGW/COSN Ali Ismail MOHAMED, Ingénieur des transports RDGN/COMA Mouhamed GUEYE, Development Economist, RDGN

C Données du projet

Nom du projet : ÉTUDE DU PLAN DIRECTEUR NATIONAL DES TRANSPORTS A L'HORIZON 2040		
Code du projet : P-TN-D00-003	Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : DON FAT-PRI N°5500155007801 ;	
Type de projet : Etude	Secteur : Transport	
Pays : République Tunisienne	Catégorisation environnementale: 3	
Étapes de traitement du dossier – Uniquement pour les financements approuvés par la Banque	Evènements importants (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)	Décaissements et dates de clôture (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)

(ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement)				
Source/instrument de financement : DON FAT- PRI N° 5500155007801		Source/instrument de financement : DON FAT-PRI N° 5500155007801		Source/instrument de financement : DON FAT-PRI N° 5500155007801
Date d'approbation 14/07/2014	Montants non décaissés: 17.426,81		Délai initial du décaissement: 30/06/2018	
Date de signature: 28/11/2014	Financement complémentaires: N/A		Date initiale de clôture : 30/06/2018	
Date d'entrée en vigueur :28/11/2014	Restructuration (préciser la date et le montant concerné): N/A		Délai révisé du décaissement (si applicable): 30/06/2019	
Date de réalisation des conditions du premier décaissement:21/01/2015	Prorogations (préciser les dates): 30 juin 2018 prorogé au 30 juin 2019		Date de clôture révisée (si applicable):30/06/2019	
Date réelle du premier décaissement : 17/01/2017				
Source de financement (UC):	Montant décaissé (montant, UC) :	Pourcentage décaissé (%) :	Montant non décaissé (UC) :	Pourcentage non décaissé (%) :
Source/instrument de financement : Don PRI N° 5500155007801	782.573,19	97,82%	17.426,81	2,18%
Gouvernement Tunisien	143.910,81	100%	0	0%
TOTAL				
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre La Direction Générale de la Stratégie et des établissements et entreprises publiques (DGSEEP) du Ministère des Transports				

D Revue et commentaires de la Direction

Rapport examiné par	Nom	Examiné le	Commentaires
Chef de division sectoriel	M. Achraf TARSIM		
Directeur Général Adjoint	Mme. Yacine FAL		
Directeur Général régional	M. Mohamed EL AZIZI		
Directeur Sectoriel	M. Amadou OUMAROU		

II Évaluation des performances du projet

A Pertinence

1. Pertinence de l'objectif de développement du projet

Notation*	Compte-rendu descriptif (250 mots maximum)
4,00	Les nouveaux défis à relever par la Tunisie sur le plan de la compétitivité de son économie requéraient un recadrage des outils de planification du secteur des transports pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de catalyseur de la croissance économique. En effet, au moment où la Tunisie envisageait un nouveau modèle économique, il était primordial pour les Pouvoirs Publics, de définir, formuler et mettre en œuvre dans le domaine des transports, des politiques à moyen et long termes permettant de doter le pays d'un système coordonné de transport qui soit en mesure de satisfaire les besoins en transport des personnes, des entreprises et des organisations, dans les meilleures conditions économiques et sociales possibles. D'où la nécessité de

disposer d'un nouveau Plan Directeur National des Transports (PDNT). C'était en ce sens que la Banque avait reçu du gouvernement Tunisien une requête de financement en 2014 pour l'élaboration de ce plan sectoriel.

Au moment de l'évaluation en 2014, L'étude proposée était en droite ligne avec les priorités définies dans la stratégie 2013-2022 de la Banque, axés entre autres sur : i) le développement des infrastructures pour libérer le potentiel du secteur privé et la croissance inclusive ; et ii) la réalisation de la croissance durable, la protection des moyens de subsistance et des ressources naturelles, ainsi que le renforcement de la résilience au changement climatique. L'intervention de la Banque dans le cadre du PDNT était aussi en conformité avec le document de stratégie pays intérimaire de la Tunisie pour la période 2014-2016, notamment avec le pilier II « infrastructure » qui prévoyait un appui à la formulation de programmes et stratégies d'investissements publics et privés dans le secteur des transports, entre autres, pour soutenir la sophistication de l'économie tunisienne.

Pendant toute la durée de son exécution, l'objectif du programme est resté pleinement aligné aux différentes stratégies ci-dessus indiquées et à la stratégie pays 2017-2021 en ses différents piliers .

A l'achèvement, la vision du PNDT exprime la situation à long terme du secteur comme suit : « **en 2040, le secteur transport jouera pleinement son rôle d'outil de développement économique et social. Il sera concurrentiel et offrira des services de transport des personnes et des biens, sûrs, compétitifs et durables. Les réseaux routier et autoroutier, ferroviaire, aérien et portuaire seront planifiés, aménagés, entretenus et exploités en conformité avec les règles nationales et les normes et les meilleures pratiques internationales** ». Cette vision est toujours conforme à la stratégie pays de la Tunisie, au plan de développement et aux 5 priorités de la Banque en ce sens qu'il vise la promotion du commerce et des échanges, le développement des villes, l'aspiration à un accès sans contraintes aux services et aux équipements publics, l'intégration de l'ensemble des régions dans la dynamique économique du pays, l'intégration de la Tunisie dans les espaces UMA, Subsaharienne et Euro-Méditerranéen.

* Pour toutes les notations, utiliser l'échelle suivante : 4 (Très satisfaisant), 3 (Satisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 1 (Très insatisfaisant)

2. Pertinence de la conception du projet

Notation*	Compte-rendu descriptif (250 mots maximum)
3,00	<p>Le projet a été conçu dans le but de doter le gouvernement tunisien d'un plan directeur national exhaustif du secteur des transports à l'horizon 2040, susceptible de mettre en place un système coordonné de transport en mesure de satisfaire les besoins des personnes, des entreprises, et des organisations, dans les meilleures conditions économiques et sociales. Sur le plan sectoriel, le plan directeur devrait permettre au secteur des transports de disposer d'un outil de planification et de priorisation des investissements en fonction des ressources publiques et privées disponibles en tenant compte des exigences environnementales et sociales et en favorisant un système de transport efficace et inclusif. Le PDNT devrait prendre en compte la croissance verte et inclusive et adopter une logique d'atténuation des externalités négatives du secteur des transports dans le pays. Jusque-là, les politiques de transport n'ont intégré que de manière marginale certaines considérations comme la sécurité, la protection de l'environnement, la croissance inclusive, le genre, le droit des citoyens de choisir librement leurs moyens de déplacement, etc</p> <p>L'étude du PDNT s'est appuyée sur un diagnostic détaillé de l'ensemble des modes de transport et a tenu compte des réformes et des investissements réalisés au cours des dernières années. Les analyses révèlent un certain nombre de difficultés qui compromettent le bon fonctionnement du système des transports et font qu'il ne puisse pas assurer pleinement sa mission en appui aux activités économiques.</p> <p>Les différentes activités suivantes ont été retenues.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i). Le diagnostic complet des infrastructures et des activités de transport, la documentation et la compilation des données disponibles ; (ii). La projection de la demande de transport des différents sous-secteurs en tenant compte des prévisions de développement et des évolutions du pays ; (iii). La recherche des connaissances complémentaires nécessaires pour définir et évaluer des scénarios, y compris les enquêtes, les entretiens, et la comparaison avec d'autres pays (benchmarking) ;

	<p>(iv). La construction de scénarios vraisemblables, alternatifs et documentés sur les critères permettant leur évaluation. Si nécessaire deux hypothèses de croissance du PIB en moyenne annuelle seront retenues : une hypothèse faible et une hypothèse forte ;</p> <p>(v). L'évaluation des scénarios et propositions de stratégies en fonction des critères déterminés, dont l'économie, l'environnement, la sécurité, etc. ;</p> <p>(vi). La définition du cadre stratégique et du plan d'investissement à moyen et long termes du secteur des transports.</p> <p>La réalisation de ces différentes activités a aboutie à une stratégie qui compte plus de 47 projets d'infrastructures (18 projets routiers, 19 projets ferroviaires, 6 projets portuaires et 4 projets aéroportuaires), ainsi que de nombreuses actions de restructuration, réformes, études,</p> <p>Leur réalisation demandera un effort particulier d'investissement public dans le secteur des Transports . Le PNPT prévoit aussi un recours aux Partenariats Public Privé (PPP) et a identifié la part qu'ils pourront prendre dans le financement de l'investissement et l'entretien des infrastructures.</p> <p>Le PNPT va guider les actions de développement à moyen et long termes, l'ensemble des réformes à introduire dans l'administration publique, la fiscalité et les réglementations concernant les opérateurs publics et privés, et le cadre des investissements publics à entreprendre dans le secteur. Il servira de cadre d'intervention pour les différents acteurs du domaines: Etat, Partenaires Techniques et Financiers (PTF), Prives, Collectivités territoriales, etc...).</p> <p>Cependant, il n'a pas été prévu dans le cadre du PNPT la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation du programme d'actions avec des indicateurs sectoriels de référence (année de l'étude), à court et moyen terme et les valeurs à long terme (achèvement) pour assurer une mise en œuvre adéquate du programme. La mise en place d'un tel mécanisme est en cours de discussion.</p>
--	---

3. Enseignements tirés relativement à la pertinence

Questions clés (5 maximum, ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Améliorer la qualité à l'entrée	Des manquements ont été notés dans l'étude du PNPT, qui n'a pas pris en compte les orientations politiques et stratégiques antérieurs en matière de transport et dans quelle mesure ont-ils été atteints. Pour en tirer les leçons et expériences et en tenir compte dans l'étude PNPT. En effet, l'étude s'est limitée au diagnostic de la situation actuelle, sans analyse l'historique de la mise en œuvre des plans stratégiques antérieurs.	Banque/Emprunteur
Les dispositions institutionnelles mises en place pour le suivi de l'exécution des projets doivent être bien analysées	Le délai pris pour réaliser le premier décaissement a été long du fait, en grande partie, des délais pris pour la passation des marchés. Le projet a été éligible à annulation au regard de la Directive Présidentielle (DP N2-2015) l'annulation des Opérations Souveraines du Groupe de la Banque. Il y a lieu de : (i) mener une revue du système de passation des marchés dans le but d'une simplification, d'une réduction des délais d'examen et de renforcement de la gouvernance ; et (ii) renforcer la formation sur les règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés.	Banque/Emprunteur
Nécessité de mettre en place un dispositif de suivi pour la mise en œuvre du PNPT	Aucune structure de coordination et de suivi du processus de mise en œuvre du PNPT n'a été prévue. Une telle structure regroupant, notamment, les services des ministères concernés, les établissements publics, les élus des collectivités territoriales concernés par le secteur, est nécessaire, comme cela a été fait pendant la phase étude. La mise en place de cette structure doit être matérialisée par une décision des hautes autorités qui précise ses attributions, sa composition et son mode de fonctionnement.	Emprunteur

B Efficacité

1. Progrès réalisés pour atteindre l'objectif de développement du projet (objet du projet)

Commentaires

Fournir un bref descriptif du projet (composantes) et indiquer le contexte dans lequel il a été conçu et exécuté. Indiquer l'objectif de développement du projet (généralement l'objet du projet, tel qu'indiqué dans le CLAR)) et évaluer le progrès accompli. Les effets imprévus devraient également être pris en compte, ainsi qu'une référence spécifique à l'égalité des sexes dans le projet. Longueur maximale indicative : 400 mots.

Les orientations de la Tunisie dans le domaine des transports, au cours des dernières années, étaient en nette divergence par rapport au vécu du secteur. Ainsi, la qualité des services de transport maritime et aérien n'était pas adéquate, l'organisation des transports terrestres n'était pas encore mise en œuvre, la problématique du financement des transports urbains et régionaux demeurait entière. De surcroît, les choix modaux liés à des politiques publiques et une fiscalité de transport qui manquaient de cohérence, et engendraient à la collectivité nationale des surcoûts sur les plans économique, environnemental et social.

Les nouveaux défis à relever par la Tunisie sur le plan de la compétitivité de son économie requéraient un recadrage des outils de planification du secteur des transports pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de catalyseur de la croissance économique. En effet, au moment où la Tunisie envisageait à un nouveau modèle économique, il était primordial pour les Pouvoirs Publics, de définir, formuler et mettre en œuvre dans le domaine des transports, des politiques à moyen et long termes permettant de doter le pays d'un système coordonné de transport qui soit en mesure de satisfaire les besoins en transport des personnes, des entreprises et des organisations, dans les meilleures conditions économiques et sociales possibles. D'où la nécessité de disposer d'un nouveau Plan Directeur National des Transports (PDNT).

L'étude visait à doter le gouvernement tunisien d'un plan directeur national exhaustif du secteur des transports à l'horizon 2040. Sur le plan sectoriel, le plan directeur devrait permettre au secteur des transports de disposer d'un outil de planification et de priorisation des investissements en fonction des ressources publiques et privées disponibles en tenant compte des exigences environnementales et sociales et en favorisant un système de transport efficient et inclusif.

Toutes les activités prévues ont été réalisées selon les quatre phases suivantes:

- Phase A : Diagnostic de la situation, données disponibles, documentation ;
- Phase B : Recherche des connaissances complémentaires, enquêtes, entretiens, comparaisons internationales (benchmark) nécessaires pour construire et évaluer les scénarios ;
- Phase C : Construction de scénarios vraisemblables, alternatifs et documentés sur les critères permettant leur évaluation.
- Phase D : Evaluation, en fonction de critères déterminés, dont l'économie, l'environnement, la sécurité... des scénarios et propositions de stratégies.

Il était prévu que le bureau en charge de l'étude mène des formations de courte durée, au profit des agents du Ministère des Transports et des structures nationales impliquées dans le transport, sur des thèmes qui sont en relation avec la gestion, la planification, et la régulation du secteur. Un accent devait être mis sur les thèmes en relation avec la mise en œuvre du PDNT comme la formulation et l'évaluation de projets de partenariat public-privé dans le secteur des transports. Toutefois, cette formation n'a pas pu avoir lieu, en dépit des reliquats disponibles sur le financement qui pouvaient la prendre en charge en partie.

2. Établissement de rapports sur les effets

Indicateurs des effets (selon le CLAR; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Valeur de base (année)	Valeur A l'Achèvement (A)	Cible visée (B) (valeur escomptée à l'achèvement du projet)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé) (A/B)	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 50 mots par effets)	Indicateur sectoriel de base (Oui/Non)
---	------------------------	---------------------------	---	---	---	--

Effet 1 : Plan directeur national des transports	En 2013 : N/A	En 2019 : Stratégie et plan d'investissements élaborés	en 2040 : Stratégie et plan d'investissements validés et réalisés	Etude finalisée	Les premiers effets ne seront visible qu'à partir de 2025 après la mise en œuvre des réformes et de quelques investissements prioritaires ; l'impact devra être mesuré en 2040	oui
Effet 2 Capacité améliorée de planification efficace du secteur des transports	En 2013 : Capacité faible	En 2019 : Plan de développement du secteur élaborés	En 2040 : Capacité améliorée	Etude finalisée	Les premiers effets ne seront visible qu'à partir de 2025 après la mise en œuvre des réformes et des investissements prioritaires ; l'impact devra être mesuré en 2040	oui
Notation (voir méthodologie EER)*	Compte-rendu descriptive					
4	L'étude a été réalisée conformément aux termes de références, tous les rapports ont été validés par le comité de pilotage, les ministères concernés et la Banque. Aussi les deux ateliers de restitution à l'ensemble des parties qui ont été prévus ont eu lieu avec un grand succès du point de vu de la participation et de l'organisation. La vision du PNDDT validé par toutes les parties est claire, pertinente et réalisable à l'horizon 2040					

3. Rapport sur les produits

Indicateurs des produits (tel qu'indiqué dans le CLAR; ajouter d'autres lignes, si nécessaire)	Valeur la plus récente (A)	Cible visée(B) (valeur escomptée à l'achèvement)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé) (A/B)	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative: 50 mots par produit)	Indicateur sectoriel de base (Oui/Non)
Produit 1 : Etude du plan directeur national des transports	En juillet 2019 : Production des rapports finaux du plan directeur national du secteur des transports	En 2040 : 100%	100%	Tous les rapports sont produits	Oui
Produit 2: Gestion et suivi de l'étude	En 2019 : Tous les rapports d'audit sont produits excepté celui de clôture dû en décembre 2019 Cependant les rapports trimestriels n'ont pas été produits régulièrement.	En 2019 : 67%	67%	Les rapports d'audits sont produits mais il n'y a pas eu de rapport trimestriel de suivi	Oui
Notation (voir méthodologie EER)*	Compte-rendu descriptive				
3	L'ensemble des activités sont réalisées, tous les rapports relatifs au PNDDT produits et validés. Cependant les rapports d'avancement n'ont pas été produits régulièrement.				

4. Notation de l'Objectif de développement (OD)¹

Notation de l'OD (à partir de l'EER actualisé)*	Compte-rendu descriptive (longueur maximale indicative: 250 mots)
3	Les produits attendus ont été tous réalisés. Tous les rapports prévus ont été élaborés et approuvés, les ateliers d'approbation et de restitution des résultats se sont bien déroulés avec succès et le suivi a été effectué de manière participative tel qu'il a été prévu. L'objectif assigné au PNDD devrait être atteint à l'horizon 2040.

5. Bénéficiaires (si nécessaire, ajouter d'autres lignes)

Réels (A)	Prévus (B)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé A/B)	% Femmes	Catégorie (par exemple, les agriculteurs, les étudiants)
Toute la population active de la Tunisie va bénéficier du PNDD qui vise à contribuer à l'accélération de la croissance économique du pays grâce à un système de transport coordonné, efficace et durable.	100% de la population active	Les progrès seront mesurés à l'horizon 2040 après mise en œuvre du PNDD par la contribution à la croissance du secteur des transports	28,8%	Administration des transports, entreprises, usagers etc.

6. Effets imprévus ou additionnels (si nécessaire, ajouter d'autres lignes)

Description	Type (exemple. genre, changement climatique, aspect social, autres)	Positif ou négatif	Impact sur le projet (élevé, moyen, faible)
SO			

7. Leçons tirées relativement à l'efficacité (si nécessaires, ajouter d'autres lignes)

Questions clés (5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Leçons tirées	Public cible
Risques qui peuvent entraver la mise en œuvre du PNDD	Risques politique et stratégique qui pourront remettre en cause les orientations du PNDD (non appropriation par les nouvelles autorités)	Emprunteur
Absence d'un document de politique soutenant le PNDD et officiellement adopté par les autorités tunisiennes	Une politique devrait être adopter officiellement par les hautes instances du pays de manière à figer les orientations au-delà des changements de gouvernements.	Emprunteur

C Efficience

1. Respect du calendrier

¹Pour ce qui concerne les opérations utilisant l'ancien rapport de supervision et système de notation de SAP, la note de l'OD du PCR sera calculée en utilisant la méthodologie de l'EER.

Durée prévisionnelle – année (A) (selon le REP)	Délai réel d'exécution – année (B) (depuis l'entrée en vigueur du 1er décaissement)	Délai prévu par rapport au délai réel d'exécution (A/B)	Notation *
48 mois	60 mois	80%	3,00

Compte-rendu(longueur maximale indicative : 250 mots)

Les activités du projet n'ont pas été achevées dans le délai prévu lors de l'évaluation, avec un décalage de 12 mois en raison de retards de la passation des marchés, de la lenteur de la part du consultant de de la reprise d'une des phases de l'étude et des délais pour la validation des différents rapports. Pour une étude aussi complexe impliquant l'ensemble des sous-secteur du transport, et plusieurs autres parties prenantes avec un comité de pilotage multisectoriel impliquant aussi les usagers (transports, industrie, sécurité, agriculture, etc.), le dépassement de délai n'a représenté que 20%. La performance est **satisfaisante**

2. Efficience de l'utilisation des ressources

Pourcentage moyen de la réalisation matérielle des produits du CLAR financés par tous les financiers (A) (voir II.B.3)	Taux d'engagement (%) (B) (voir tableau 1.C – Total taux d'engagement de tous les bailleurs de fonds)	Pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement (A/B)	Notation *
100%	100%	100%	4,00

Compte-rendu(longueur maximale indicative : 250 mots)

Sur les financements gérés par la Banque alloués au projet , près de 2,18% n'ont pas été consommés. En termes d'engagement, toutes les ressources ont été engagées mais n'ont pas été décaissées à 100%.

3. Analyse coût-avantage

Taux de rentabilité économique (à l'approbation)	Taux de rentabilité économique actualisé (à l'achèvement)	Notation *
SO	SO	

Compte-rendu descriptive(longueur maximale indicative : 250 mots)

4. État d'avancement de l'exécution (IP)²

Notation de l'EE (tirée de l'EER actualisé) *	Compte-rendu descriptif (commenter spécifiquement les rubriques de l'EE qui ont obtenu une note insatisfaisante ou très insatisfaisante, selon le tout dernier EER). (longueur maximale indicative : 500 mots)
4,00	Pour un projet aussi complexe avec plusieurs activités, le dépassement de délai n'a représenté que 20% du délai initial et tous les produits ont été livrés et validés.

5. Enseignements tirés relativement à l'efficience

Questions clés(5 maximum ; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Comment assurer une utilisation efficiente des ressources du projet	Anticiper sur l'utilisation des reliquats dégagés sur les financements. La formation n'a pas été effectuée pour des raisons de lenteurs dans la transmission des besoins par l'administration concernant les reliquats du projet	Emprunteur

D Durabilité

²Pour ce qui concerne les opérations utilisant l'ancien rapport de supervision et système de notation de SAP, la note de l'EE devra être convertie de l'échelle de 0 à 3 utilisée dans SAP à celle de 1 à 4 utilisée dans le EER

1. Viabilité Economique et financière

Notation *	Compte-rendu descriptif(longueur maximale indicative : 250 mots)
	SO

2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Notation *	Compte-rendu descriptif(longueur maximale indicative, 250 mots)
3,00	Du point de vue institutionnel, le suivi de l'exécution de l'étude s'est totalement appuyé sur la DGSEEP du Ministère des Transports. Le projet avait prévu un volet renforcement de capacités, même si avec son exécution, les acteurs institutionnels ont pu se familiariser avec les outils de planification, de gestion et de suivi évaluation des projets et programmes. Toutefois, des efforts ont été orientés spécifiquement vers l'appropriation de l'étude pour une bonne mise en œuvre. Il serait indiqué de continuer d'appuyer le ministère des transports pour la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation du plan d'actions et d'investissements du PNDT.

3. Appropriation et durabilité des partenariats

Notation *	Compte-rendu descriptif(longueur maximale indicative : 250 mots)
3,00	La durabilité de l'appropriation de l'étude est aussi un des risque identifié lors de l'atelier de restitution. C'est pourquoi des mécanismes seront mis en place pour des concertations, non seulement entre tous les acteurs au niveau national, mais aussi au niveau régional. Un organe de coordination sectorielle sera mis en place. Toutefois, l'obstacle qui demeure concerne les moyens nécessaires pour le fonctionnement de cet organe pouvant ainsi permettre de continuer et pérenniser l'appropriation de l'étude et l'amplification des effets de sa mise en œuvre.

4. Durabilité environnementale et sociale

Notation *	Compte-rendu descriptif(longueur maximale indicative : 250 mots)
4,00	Le Projet est classé catégorie 3 du point de vue environnemental.

5. Enseignements tirés relativement à la durabilité

Questions clés(5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Quelles sont les dispositions à prendre pour assurer la durabilité institutionnelle	Aucune structure de coordination et de suivi du processus de mise en œuvre du PNDT n'était mise en place à la fin de l'étude notamment les services des ministères concernés, les établissements publics, les élus des collectivités territoriales concernés par le secteur etc. Comme cela été fait pendant la phase étude. La mise en place de cette équipe doit être matérialisée par une décision du Gouvernement qui précise ses attributions, sa composition et son mode de fonctionnement	Banque/Emprunteur
Comment améliorer la collaboration entre le ministère chargé des infrastructures routières et le ministère des transports	Le manque de coordination entre Ministères a été relevé lors du diagnostic, particulièrement, entre le ministère des Transports et celui de l'Equipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT). Il est à noter que dans plusieurs pays, ces départements font partie d'un seul ministère, afin de renforcer leur coordination. Toutefois, le pays a connu une période avec ces deux départements fusionné, et qui a abouti sur des résultats mitigés. Etant donné l'importance de la coordination entre les deux départements ministériels, il est recommandé d'envisager la	Emprunteur

création d'une instance de coordination du PNDT (service qui serait transversal avec un rattachement qui sera à définir.
--

III Performances des parties prenantes

A Pertinence

1. Performance de la Banque

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles) de la Banque, à insérer par l'emprunteur. Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)	
3	Les propositions d'amélioration faites à l'égard de la Banque, en ce qui concerne la gestion du projet, ont porté sur les lenteurs dans le règlement des demandes de décaissement et dans la délivrance des non-objection sur les résultats des passations des marchés.	
Commentaires à insérer par la Banque sur sa propre performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles). Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)		
<p>La performance de la Banque est satisfaisante. En tant qu'organisme de financement, la BAD a joué un rôle très important dans la conception et la mise en œuvre du projet. Outre l'accompagnement et la validation de la phase de préparation du projet, la Banque a assuré un suivi rigoureux de la réalisation du projet. Les ressources du don ont été mobilisées régulièrement en fonction de l'avancement des activités du projet. La Banque a respecté ses engagements tels qu'ils sont stipulés dans l'Accord de don. Elle a effectué régulièrement des missions de supervision (en moyenne 1,74 supervisions par an, soit 87% du nombre de supervision recommandé par la Banque (au moins 2 fois par an). La Banque a été flexible, les retards évoqués dans la délivrance des non-objections sur les processus de passation des marchés et dans le règlement des demandes de paiement, sont dus à des inconformités au niveau des documents soumis qui oblige la Banque à demander des compléments d'information ou à rejeter les documents.</p>		
Questions clés (liées à la performance de la Banque, 5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	

2. Performance de l'emprunteur

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles). Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)	
3	<p><u>La performance de l'Emprunteur et de l'Organe d'exécution est globalement satisfaisante.</u> Cette performance a été évaluée à partir des critères suivants: (i) signature et mise en vigueur de l'accord de financement ; (ii) suivi de l'exécution du projet ; (iii) efficacité des mesures prises pour la durabilité et l'appropriation de l'étude ; (iv) passation des marchés ; (v) réalisation des produits ; (vi) respect des délais ; et (vii) utilisation des ressources.</p> <p>L'évaluation montre que pour le critère (i) la performance est très satisfaisante puisque les délais pris pour la signature de la lettre d'accord et la réalisation des conditions de décaissement (respectivement 4,5 mois et 6 mois) sont inférieurs aux délais indicatifs qui étaient respectivement de 6 mois et 24 mois ; pour les critères (ii) à (vii), la performance est satisfaisante puisque le gouvernement, malgré la complexité de l'étude et l'implication de plusieurs ministères, a su mener l'étude avec succès et consensus sur les résultats et le plan d'investissement. Aussi les membres du comité de pilotage sont restés très engagés et participatifs le long du processus ce qui a beaucoup contribué à la réussite du projet. Tous les produits ont été réalisés avec les ressources alloués, il n'y a pas eu d'avenant au contrat d'étude. Cependant les délais n'ont pas été respecté à cause du temps mis pour la passation du marché, ce qui a fait que le premier décaissement a eu lieu 2,5 années après l'approbation du don. Faute d'une concrétisation d'un plan de formation, les reliquats du projet n'ont pas été consommés alors que le projet avait prévu la formation des cadres du Ministère des Transports et des structures nationales impliquées dans le transport, sur des thèmes qui sont en relation avec la gestion, la planification, et la régulation du secteur.</p>	

Questions clés(liées à la performance de l'emprunteur, 5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés
Manque d'anticipation pour utiliser les reliquats potentiels dégagés.	Pour renforcer les objectifs du projet, le Gouvernement aurait dû solliciter la Banque, avant la date d'achèvement pour l'utilisation des reliquats dégagés sur les financements pour la formation du personnel du ministère.
Renforcement des capacités en passation des marchés	Les études ont été achevées avec satisfaction mais avec un retard d'un an, en raison du temps mis pour le recrutement du bureau d'études. Les délais de passation des marchés ont été très longs. Il y a lieu de renforcer la formation sur les règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés.

3. Performances des autres parties prenantes

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance des autres parties prenantes, y compris les cofinanciers, les entrepreneurs et les prestataires de service. Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)		
3,00	<p>La performance du bureau d'étude a été évaluée à partir des cinq critères suivants : (i) l'adéquation du personnel mobilisé par rapport au personnel proposé dans les offres et qualité des prestations délivrées par chaque membre du personnel, (ii) le respect des délais.</p> <p>La performance du bureau d'étude est satisfaisante. Les prestations ont été réalisées conformément à ses termes de référence. Le bureau a mobilisé l'essentiel du personnel et des moyens nécessaires pour la mission. Cependant elle a éprouvé des lenteurs dans la reprise d'une des phases de l'étude et des difficultés pour délivrer les versions finales des rapports dû aux retard de réaction du comité de pilotage sur les rapports provisoires soumis.</p>		
Questions clés(liées à la performance des autres parties prenantes, 5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés(5 maximum)	Public cible(pour les leçons tirées)	
Rigueur dans les délais impartis pour l'approbation des livrables conformément aux calendrier acté dans les TDRs	Il y'a au trop de flexibilité dans les délais d'approbation des livrables par les différentes parties. Il est nécessaire de donner des délais suffisants et incompressible pour inciter chaque partie à faire son travail sans retard.	Emprunteur	

IV Synthèse des principaux enseignements tirés et recommandations

1. Principaux enseignements tirés

Questions clés(5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Principaux enseignements tirés	Target audience
Améliorer la qualité à l'entrée	Des manquements ont été notés dans l'étude du PNDDT, qui n'a pas pris en compte les orientations politiques et stratégiques antérieurs en matière de transport et dans quelle mesure ont-ils été atteints. Pour en tirer les leçons et expériences et en tenir compte dans l'étude PNDDT. En effet, l'étude s'est limitée au diagnostic de la situation actuelle, sans analyse l'historique de la mise en œuvre des plans stratégiques antérieurs.	Banque/Emprunteur
Les dispositions institutionnelles mises en place pour le suivi de l'exécution des projets doivent être bien analysées	Le délai pris pour réaliser le premier décaissement a été long du fait, en grande partie, des délais pris pour la passation des marchés. Le projet a été éligible à l'annulation au regard de la Directive Présidentielle (DP N2-2015) l'annulation des Opérations Souveraines du Groupe de la Banque. Il y a lieu de : (i) mener une revue du système de passation des marchés	Emprunteur

	dans le but d'une simplification, d'une réduction des délais d'examen et de renforcement de la gouvernance ; et (ii) renforcer la formation sur les règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés.	
Nécessité de mettre en place un dispositif de suivi pour la mise en œuvre du PNDD	Aucune structure de coordination et de suivi du processus de mise en œuvre du PNDD n'était mise en place à la fin de l'étude notamment les services des ministères concernés, les établissements publics, les élus des collectivités territoriales concernés par le secteur etc. Comme cela été fait pendant la phase étude. La mise en place de cette équipe doit être matérialisée par une décision du Gouvernement qui précise ses attributions, sa composition et son mode de fonctionnement	Emprunteur
Risques politiques qui peuvent entraver la mise en œuvre du PNDD	Risque politique et stratégique qui pourront remettre en cause les orientations du PNDD (non appropriation par les nouvelles autorités)	Emprunteur
Absence d'un document de politique soutenant le PNDD et officiellement adopté par les hautes instances du pays	Une politique devrait être adopter officiellement par les hautes instances du pays de manière à figer les orientations au-delà des changements de gouvernements.	Emprunteur
Difficile collaboration entre le ministère chargé des infrastructures routières et le ministère des transports	Le manque de coordination entre Ministères a été relevé lors du diagnostic, particulièrement, entre le ministère des Transports et celui de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT). Il est à noter que dans plusieurs pays, ces départements font partie d'un seul ministère, afin de renforcer leur coordination. Toutefois, le pays a connu une période avec ces deux départements fusionné, et qui a abouti sur des résultats mitigés. Etant donné l'importance de la coordination entre les deux départements ministériels, il est recommandé d'envisager la création d'une instance de coordination du PNDD (service qui serait transversal avec un rattachement qui sera à définir).	Emprunteur
Manque d'anticipation pour utiliser les reliquats potentiels dégagés.	Pour renforcer les objectifs du projet, le Gouvernement aurait dû solliciter la Banque, avant la date d'achèvement pour l'utilisation des reliquats dégagés sur les financements pour la formation du personnel du ministère.	Emprunteur
Renforcement des capacités en passation des marchés	Les études ont été achevées avec satisfaction mais avec un retard d'un an, en raison du temps mis pour le recrutement du bureau d'études. Les délais de passation des marché ont été très longs. Il y a lieu de renforcer la formation sur les règles et procédures de la Banque en matière de passation des marchés.	Banque/Emprunteur
Rigueur dans les délais impartis pour l'approbation des livrables conformément aux calendrier acté dans les TDRs	Il y'a au trop de flexibilité dans les délais d'approbation des livrables par les différentes parties. Il est nécessaire de donner des délais suffisants et incompressible pour inciter chaque partie à faire son travail sans retard.	Emprunteur

2. Principales recommandations (en mettant un accent particulier sur la garantie de la durabilité des avantages du projet)

Questions clés(10 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Principale recommandation	Responsable	Délai
--	---------------------------	-------------	-------

Nécessité d'élaborer une lettre de politique sectorielle	Une politique devrait être adopter officiellement par les hautes instances du pays de manière à figer les orientations au-delà des changements de gouvernements.	Emprunteur	Q1 - 2020
Adoption du PNDT	Pour servir de cadre officiel de référence du gouvernement et des partenaires, le PNDT doit être adopter au plus haut niveau par le pays.	Emprunteur	Q1 - 2020
Suivi-évaluation continu des effets et impacts du PNDT	Mettre en place une équipe regroupant notamment les services des ministères concernés, les établissements publics, les élus des collectivités territoriales concernés par le secteur etc. est nécessaire, comme cela a été fait pendant la phase étude. La mise en place de cette équipe doit être matérialisée par une décision des hautes autorités qui précise ses attributions, sa composition et son mode de fonctionnement.	Emprunteur	En permanence jusqu'en 2040

V Notation globale du RAP

Notation globale A la Préparation du RAP en juillet 2018

Volets et critères	Notation*
VOLET A : PERTINENCE	3,50
Pertinence de l'objectif de développement du projet (II.A.1)	4,00
Pertinence de la conception du projet (II.A.2)	3,00
VOLET B : EFFICACITÉ	3,00
Objectif de développement (OD) (II.B.4)	3,00
VOLET C : EFFICIENCE	3,67
Respect du calendrier (II.C.1)	3,00
Efficience de l'utilisation des ressources (II.C.2)	4,00
Analyse coût-avantage (II.C.3)	SO
État d'avancement de l'exécution (IP) (II.C.4)	4,00
VOLET D : DURABILITÉ	3,33
Viabilité économique et financière (II.D.1)	SO
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (II.D.2)	3,00
Appropriation et durabilité des partenariats (II.D.3)	3,00
Durabilité environnementale et sociale (II.D.4)	4,00
NOTE GLOBALE DE L'EXECUTION DU PROJET	3,50