

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**

**TUNISIE**

Projet de développement de l'agro-combinat  
de GHEZALA MATEUR

**RAPPORT D'ACHEVEMENT**

Département de l'agriculture  
et du développement rural  
Région Nord

Préparé par NARD.1  
Mars 1995

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<u>FICHE DE DONNEES DE BASE</u>	
I. <u>INTRODUCTION</u>	1
II. <u>OBJECTIF SECTORIEL ET OBJECTIF DU PROJET</u>	2
2.1 Objet sectoriel	2
2.2 Objet du projet	2
2.3 Description du projet	2
2.4 Description détaillée du projet	3
III. <u>FORMULATION DU PROJET</u>	5
3.1 Origine	5
3.2 Préparation, évaluation, négociation et approbation	5
IV. <u>EXECUTION DU PROJET</u>	7
4.1 Entrée en vigueur et démarrage	7
4.2 Modifications	8
4.3 Calendrier d'exécution	8
4.4 Rapports	9
4.5 Acquisition des biens et services	10
4.6 Sources de financement et décaissements	11
V. <u>PERFORMANCE OPERATIONNELLE ET RESULTATS DU PROJET</u>	15
5.1 Evaluation globale	15
5.2 Résultats d'exploitation	19
VI. <u>PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE</u>	23
6.1 Efficacité de la gestion et de l'organisation	23
6.2 Recrutement, formation et perfectionnement du personnel	24
6.3 Performance des consultants, entrepreneurs et fournisseurs, et de l'emprunteur	26
6.4 Assistance technique	26
6.5 Clauses et conditions	26
VII. <u>PERFORMANCE FINANCIERE</u>	27
7.1 Résultats financiers	27
7.2 Taux de rentabilité	29
7.3 Conditions financières et leur application	29
VIII. <u>PERFORMANCE ECONOMIQUE</u>	30
IX. <u>INCIDENCE SOCIALE</u>	32
X. <u>INCIDENCE ENVIRONNEMENTALE</u>	33
XI. <u>DURABILITE DES REALISATIONS</u>	34

XII.	<u>PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DES AUTRES CONFINANCIERS</u>	35
12.1	Objectifs et justification du projet	35
12.2	Exécution et résultats d'exploitation du projet	35
XIII.	<u>CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS</u>	37
13.1	Conclusion	37
13.2	Leçons tirées	38
13.3	Recommandations	39

---

Ce rapport a été rédigé par MM. D. Razafindrakoto, docteur vétérinaire, chef de mission, M. Empain, agronome et L. Soumah, consultant analyste financier, à la suite d'une mission d'achèvement qu'ils ont effectuée en Tunisie en mars 1995. Tous renseignements complémentaires peuvent être obtenus auprès de M. M.T. Futa, chef de division, NARD.1.

---

TABLES DES ANNEXES

Carte 1	:	Carte du site du projet (rapport d'évaluation)
Carte 2	:	Plan de l'agro-combinat de Ghezala-Mateur (1995)
Annexe 1	:	Liste des biens et services ( 4 avril 1984)
Annexe 2	:	Liste des biens et services (1987)
Annexe 3	:	Liste des biens et services (29 janvier 87)
Annexe 4	:	Evolution des superficies
Annexe 5	:	Evolution des rendements
Annexe 6	:	Evolution des productions
Annexe 7	:	Plan de financement /Réalizations par composante
Annexe 8	:	Liste des contrats OTD établis avec divers fournisseurs
Annexe 9	:	Organigramme de l'OTD (1983)
Annexe 10	:	Organigramme de l'OTD (1993)
Annexe 11	:	Compte d'exploitation de l'OTD 1983 et 1987-1993
Annexe 12	:	Bilans de l'OTD 1983 et 1987-1993
Annexe 13	:	Comptes des résultats de l'OTD 1983 et 1987-1993
Annexe 14	:	Comptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987-1993
Annexe 15	:	Comptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987-1993
Annexe 16	:	Comptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987-1993
Annexe 17	:	Calcul du taux de rentabilité interne du projet
Annexe 18	:	Liste des documents utilisés

EQUIVALENCES MONETAIRES

Taux du rapport d'évaluation	:	1 UC = 0,707554 DT (août 1983)
Taux de janvier 1985	:	1 UC = 0,889 DT
Taux de janvier 1987	:	1 UC = 0,960 DT
Taux de janvier 1991	:	1 UC = 1,304 DT
Taux de janvier 1995	:	1 UC = 1,441 DT

POIDS ET MESURES

Systeme métrique

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	:	Banque africaine de développement
BNA	:	Banque nationale agricole
ST	:	Dinar tunisien
OTD	:	Office des terres domaniales
PASA	:	Programme d'ajustement du secteur agricole
PIB	:	Produit intérieur brut
PV	:	Procès verbal
UC	:	Unité de compte

**DONNEES DE BASE**

1. Numéro du prêt	CS/TN/AGR/83/020
2. Emprunteur	Gouvernement de Tunisie
3. Garant	-
4. Bénéficiaire	Office des Terres domaniales
5. Organe d'exécution	Office des Terres domaniales

**A.**

	<u>PRET</u>	<u>ESTIMATION A L'EVALUATION</u>	<u>REELLE</u>
1. Montant (en UC)		14.950.000	12.405.991
2. Taux d'intérêt (en %)		9,5	9,5
3. Commission statutaire (en %)		1	1
4. Commission engagement (en %)		1	1
5. Période de remboursement		15 ans	1989-2004
6. Différé d'amortissement		5 ans	5 ans
7. Date de négociation		-	24 et 25/10/83
8. Date d'approbation		septembre 1983	22/11/83
9. Date de signature		-	30/12/83
10. Date d'entrée en vigueur		janvier 1984	15/05/85
11. Amendement de l'accord de prêt			1

**B. DONNEES DU PROJET**

	<u>ESTIMATION A L'EVALUATION</u>		<u>REELLE</u>	
	<u>Devises</u>	<u>M.L.</u>	<u>Devises</u>	<u>M.L.</u>
1. Coût total (en UC)		37.500.000		23.380.000
2. Plan de financement (en million d'UC)				
BAD	14,95	-	ND	ND
OTD	3,41	18,24	ND	ND
Gvt.	0,59	0,36	ND	ND
Total	18,95	18,60	ND	ND
3. Date premier décaissement		31/12/85		06/08/85
4. Date dernier décaissement		31/12/89		12/09/91
5. Démarrage des activités d'exécution		1984		1984
6. Date d'achèvement des activités		1987		1992

**C. INDICATEURS DE PERFORMANCE**

1. Dépassement financier	-	- 17%
2. Retard par rapport au calendrier		
- par rapport à l'entrée en vigueur		1 an et demi
- par rapport à la date d'achèvement		6 ans
- par rapport au dernier décaissement		2 ans
- nombre de prorogations date limite dernier décaissement		1 (31/12/92)

Etat d'exécution du projet	achevé
Liste des indicateurs vérifiables	voir annexe 6
Performance institutionnelle	moyenne
Performance de l'emprunteur	moyenne
Performance des fournisseurs	moyenne

	<u>ESTIMATION</u> <u>A L'EVALUATION</u>	<u>REELLE</u>
8. Taux de rentabilité économique	15%	10%
9. Taux de rentabilité financière	15%	08%

#### **D. MISSIONS**

	<u>Nb personnes</u>	<u>date</u>	<u>département</u>	<u>H/J</u>
- Identification	ND	Octobre 1981	ND	ND
- Préparation		Néant		
- Evaluation	4	2/5 au 21/05/83	OARD	76
- Lancement	1	février 1984	OCRN	ND
- Suivi	1	juin 1985	OCRN	ND
	ND	septembre 1988	NCPR	ND
- Supervision	2	février 1986	OCRN/FTRY	ND
	2	20 au 29/07/86	OARD/FTRY	18
	1	18 au 30/01/87	OARD	12
	1	13 au 27/07/87	OARD	14
	1	22/03 au 04/04/90	NARD	12
	1	26/05 au 04/06/91	NARD	9
- PCR	3	10 au 24/03/95	NARD	42
- de l'OTD à Abidjan	2	13 au 15/05/85		

#### **E. DECAISSEMENT**

(en UC)	<u>ESTIMATION</u> <u>A L'EVALUATION</u>		<u>REELLE</u>	<u>%</u>
- Total décaissé		14.950.000	12.405.991	83
- Montant annulé		-	2.544.009	17
- Décaissement annuel	1985	4,49	11.018.971	
	1986	3,97	-	
	1987	4,55	635.580	
	1988	1,94	-	
	1989		-	
	1990		490.484	
	1991		260.856	

#### **F. FOURNISSEURS**

La liste des fournisseurs, le contenu des contrats, la date de signature des contrats et leur montant sont donnés en annexe 8.

## 1. INTRODUCTION

1.1 Le projet de développement de l'agro-combinat de Ghezala Mateur est situé au nord de la Tunisie, dans le gouvernorat de Bizerte. Il occupe une superficie de 5.300 ha couvrant une zone allant du nord-ouest de la ville de Mateur au sud du lac Ichkeul, et comprend la plaine de Mateur dont l'assainissement par drainage a été réalisé hors projet, le périmètre de Ghezala qui est alimenté à partir du barrage de Joumine. Il est géré par l'Office des terres domaniales (OTD), établissement public dont la vocation est à la fois de mettre en valeur les terres domaniales, de diffuser les nouvelles technologies auprès des agriculteurs privés et d'aider ces derniers dans leur approvisionnement en intrants et la commercialisation de leurs produits.

1.2 Selon ses objectifs rappelés aux paragraphes 2.2, le projet s'inscrit dans la politique tunisienne du début du VIème Plan. Compte-tenu de la place importante qu'occupe l'agriculture dans l'économie du pays, cette politique avait pour but de poursuivre la mise en valeur du potentiel de production agricole afin de combler le déficit alimentaire national, d'équilibrer la balance commerciale, de résorber le chômage et de lutter contre l'exode rural (voir 2.1). Ainsi, le Gouvernement tunisien, au cours de son VIème Plan (1982-1986) avait décidé d'intensifier ses efforts d'investissement dans ce secteur. Cette intensification passait par (i) une meilleure maîtrise de l'eau permettant des gains sensibles de productivité, (ii) la modernisation des techniques de production et (iii) un meilleur encadrement du monde rural. Elle devait concerner les terres cultivées par le secteur privé et les terres domaniales à vocation agricole. Pour la mise en œuvre de cette politique, le Gouvernement tunisien a dû envisager d'importants investissements, ce qui nécessitait le recours à l'aide extérieure. C'est dans ce contexte que la BAD a été sollicitée pour le financement des coûts en devises du développement de l'un des 45 agro-combinats de l'OTD, celui de Ghezala Mateur. Cependant, comme en cours d'exécution la majorité des acquisitions a fait l'objet d'appels d'offres locaux, ce financement a été étendu aux coûts en monnaie locale.

1.3 Le Groupe de la Banque a financé en Tunisie 11 projets dans le secteur agricole. Le premier projet financé dans ce secteur date de 1968. Il s'agit du projet d'aménagement et de mise en valeur de la vallée de la Mejerda. Les projets se répartissent comme suit : 1 projet agro-industriel (celui de l'agro-combinat de Ghezala Mateur), 4 projets dans le secteur de l'irrigation, 3 projets de développement rural, 2 lignes de crédit agricole à la BNA et un PASA.



## II. OBJECTIF SECTORIEL ET OBJECTIF DU PROJET

### 2.1 Objectif sectoriel

La politique agricole de la Tunisie découle du rôle dévolu à l'agriculture dans le processus de développement économique et social du pays. Les objectifs qui lui sont assignés sont :

- i) accroître la productivité et partant, la production nationale, de manière à combler le déficit alimentaire et réduire ainsi la dépendance du pays en des produits stratégiques de consommation comme les céréales et les produits d'élevage ;
- ii) maintenir un rythme élevé de croissance à long terme d'un secteur qui contribue à l'équilibre de la balance commerciale ;
- iii) lutter contre le chômage par la création d'emplois dans les sous-secteurs les plus porteurs comme l'irrigation et l'élevage et lutter ainsi contre l'exode rural.

### 2.2 Objectif du projet

2.2.1 Le projet de développement de l'agro-combinat de Ghezala-Mateur visait d'une part à accroître la production de différents produits agricoles et d'élevage (pomme, poire, raisin, viande, lait, œuf) et d'autre part à vulgariser en milieu rural, par rayonnement et démonstration, des technologies plus performantes de production et de transformation des produits. Ces technologies concernaient l'irrigation par aspersion et au goutte à goutte, l'utilisation de géniteurs laitiers plus performants, la pratique de l'élevage en stabulation, l'amélioration des parcours pour l'élevage ovin, l'aviculture, la culture du pommier, du poirier et de la vigne en palissé et en irrigué.

2.2.2 A l'évaluation, les productions attendues en année de croisière étaient les suivantes : 1.500 tonnes de pommes/poires, 9.000 tonnes de raisin de table, 2.000 tonnes de raisin de cuve soit 140.000 l de vin, 28.000 tonnes de fourrages, 15.000 tonnes de fourrages sur parcours, 6.250 tonnes de lait, 34 tonnes de fromage de brebis laitières, 54 millions d'œufs et 400 tonnes de volailles réformées.

### 2.3 Description du projet

2.3.1 Le projet consistait en l'intensification de la production animale et végétale par la mise en place de 400 ha d'arboriculture en irrigation goutte à goutte, la plantation de 250 ha de vigne de cuve en sec, la mise en place de 500 ha de fourrages en irrigation par aspersion, l'acquisition de 1.000 génisses pleines et de 3.000 brebis, l'amélioration du pâturage sur 500 ha par le semis de fétuque et le développement de l'aviculture. Le projet visait également le renforcement de l'activité agro-industrielle par la construction d'une station de conditionnement de fruits et d'une fromagerie.

### 2.3.2 Les composantes du projet étaient :

- A. Equipements des périmètres
- B. Matériel agricole
- C. Bâtiments d'élevage
- D. Achat de cheptel
- E. Amélioration du pâturage
- F. Aviculture
- G. Agro-industrie
- H. Arboriculture
- I. Fonctionnement.

### 2.4 Description détaillée du projet

2.4.1 Composante A : cette composante comprenait 2 volets : (i) la mise en place d'un réseau d'irrigation en goutte à goutte sur un périmètre de 400 ha. L'équipement comprenait 3 forages équipés (45 l/s) dans la zone de l'Oued Msaken, (i) une station de tête avec filtration, régulation et injection d'engrais, des tuyaux PVC et des goutteurs et (ii) la mise en place d'un réseau d'irrigation par aspersion sur un périmètre de 500 ha. L'équipement comprenant des conduites d'amenée, des pries verticales et des rampes d'arrosage.

2.4.2 Composante B : afin de réaliser la création des 900 ha de périmètres irrigués et des 750 ha de périmètres en sec, le projet devait s'équiper de 48 chaînes motorisées (tracteurs de 45 CV, 75 CV et 110 CV). Le matériel roulant suivant était également prévu : 10 véhicules, 3 camions dont 1 isotherme, 10 remorques, 3 pelles mécaniques, 3 citernes à lisier, un pont bascule et 5 pèse-bétail.

2.4.3 Composante C : les bâtiments d'élevage prévus dans le projet comprenaient 5 unités de stabulation pour 250 vaches laitières, une unité de stabulation pour la production de génisses pleines et une étable pour engraissement d'une capacité de 1.000 taurillons.

2.4.4 Composante D : l'achat du cheptel devait porter sur 1.000 génisses pleines et 3.000 brebis antenaises sicilo-sardes.

2.4.5 Composante E : cette composante portait sur 2 volets : (i) l'achat de semences de fétuque élevée (*festuca elatior arundinacea*) pour le semi-bisannuel des 500 ha de parcours améliorés ainsi que l'installation de clôture et (ii) l'achat de semences d'avoine-féverole pour 300 ha, de sorgho fourrager pour 100 ha et de ray grass-trèfle pour 100 ha (soit un total de 500 ha de fourrages en irrigué). Cette composante comprenait les coûts d'aménagement des parcelles et la fertilisation.

2.4.6 Composante F : le développement de l'aviculture nécessitait la construction de poulaillers modernes pour un effectif de 200.000 pondeuses. Les bâtiments prévus étaient un couvoir de 5.000.000 d'œufs, 3 poussinières de 35.000 poulettes chacune et 4 complexes pour poules pondeuses, de type californien.

2.4.7 Composante G : l'activité agro-industrielle concernait 2 volets : (i) la construction d'une station de conditionnement de fruits d'une capacité de 8.000 T par an comprenant les bâtiments, les chambres froides, les équipements (chaîne de traitement, frigos, groupes électrogènes), le matériel roulant (camions et chariots élévateurs) et les emballages et (ii)

celle d'une fromagerie de 55 tonnes par an comprenant les bâtiments et les équipements (tanks de stockages, cuves de fabrication, moules, presses, etc....).

2.4.8 Composante H : le développement de l'arboriculture portait sur la plantation de 250 ha de vigne de cuve, 100 ha de pommier/poirier et 300 ha de raisin de table. Cette composante comprenait le coût des plantations, la fertilisation et les traitements phytosanitaires.

2.4.9 Composante I : les coûts de fonctionnement de toutes les composantes du projet pendant ses 4 années d'exécution étaient pris en compte dans cette composante.

### III. FORMULATION DU PROJET

#### 3.1 Origine

L'OTD a été créé en 1961. Compte tenu de la dispersion des terres domaniales dont elle a la responsabilité, l'Office a constitué plusieurs sous-unités de production appelées agro-combinats. Chaque agro-combinat est spécialisé en fonction de la vocation des terres qu'il exploite. L'agro-combinat de Ghézala-Mateur a été créé en 1975 par la fusion des fermes d'Etat de Zenig-oued Msaken, de Ras el Ain et de l'union coopérative de production d'Ichkeul, territorialement voisines les unes des autres, afin de rationaliser la gestion de ces domaines étatiques. En 1979, ce complexe agro-industriel a bénéficié d'un plan de développement visant à intensifier ses activités dans les domaines de l'irrigation et de l'élevage, dont le coût très élevé nécessitait le concours d'un financement extérieur.

#### 3.2 Préparation, évaluation, négociation et approbation

3.2.1 Le projet a été identifié en 81 par la BAD et préparé par l'OTD. La première préparation qui date de juillet/août 82, fut suivie d'une requête de financement auprès de la BAD. Le document présenté était sommaire et incomplet, ce qui ne pouvait permettre à la BAD de se prononcer, notamment sur la rentabilité du projet proposé. Il fut ainsi actualisé par l'OTD en avril 83, en y intégrant les aspects techniques, institutionnels, économiques et financiers qui y manquaient. Cependant, cette seconde préparation s'est encore avérée peu satisfaisante si l'on se réfère aux nouveaux changements et aux résultats obtenus au cours de l'exécution du projet (voir 4.2 et chapitre 5). Par rapport au rapport de juillet 82, les volets suivants font l'objet de modifications :

- i) retrait de l'assainissement par drainage de la plaine de l'agro-combinat (2.800 ha) car cet investissement a été financé hors projet sur des fonds koweïtiens. Ces travaux ont été achevés en 84/85 ;
- ii) abandon de la construction d'une unité d'abattage et d'une unité de fabrication de concentré afin de réduire les coûts du projet. Ces investissements ne se sont pas révélés nécessaires par la suite.

3.2.2 L'évaluation du projet a été menée en mai 83 par une mission BAD pluridisciplinaire comprenant un agro-économiste, un expert en élevage, un expert en irrigation et un agronome. Le projet tel-que présenté et conçu dans le rapport de préparation d'avril 1983 n'a pas fait l'objet de modifications importantes à l'exception de la prise en compte dans le coût du projet des équipements d'irrigation pour les 910 ha à irriguer (composante A). Les coûts pour les 500 ha irrigués par aspersion (en devise et monnaie locale) représentaient la part du Gouvernement dans le plan final de financement. Les équipements pour les 410 ha irrigués au goutte à goutte avaient déjà été programmés par l'OTD et ont été repris comme part de l'OTD dans le plan final de financement. Les négociations se sont tenues les 24 et 25 octobre 1983. Au cours de ces négociations, les modifications suivantes ont été apportées à l'accord de prêt :

- i) l'OTD ne bénéficiant pas d'entrée directe sur le marché financier international, le Gouvernement tunisien a décidé d'être l'emprunteur, l'OTD devenant le bénéficiaire du prêt. Une condition portant sur la rétrocession du prêt a été ajoutée à cet effet dans l'accord ;

- ii) après que l'attention de la partie tunisienne ait été attirée sur le respect des procédures de la BAD en matière d'acquisition des biens et services, une condition préalable et une "autre condition" portant sur la soumission à la BAD des dossiers d'appels d'offres, des PV d'analyse, des offres et des projets de contrats avant attribution définitive des marchés, ont été ajoutées ;
- iii) le mode d'acquisition en régie était étendu aux plantations, et à la construction de la fromagerie, de l'usine de conditionnement et à la construction des poulaillers.

3.2.3 Le projet a été approuvé par le Conseil d'administration le 22 novembre 1983 et l'accord de prêt a été signé le 30 décembre 1983.

#### IV. EXECUTION DU PROJET

##### 4.1 Entrée en vigueur et démarrage

4.1.1 En dehors des conditions générales de l'accord de prêt, 7 conditions préalables devaient être remplies avant la mise en vigueur du prêt. En ce qui concerne les conditions générales, leur énoncé et la date à laquelle elles ont été remplies sont donnés ci-dessous :

- i) envoi des spécimens de signatures autorisées par lettre du 4 mai 1985 ;
- ii) envoi de l'acte de ratification par loi N°84-57 du 1er août 1984 ;
- iii) envoi de l'avis juridique sur acte de ratification par lettre du 4 mai 1985.

4.1.2 Pour la mise en vigueur, la BAD devait recevoir de l'emprunteur :

- i) l'engagement d'inscrire dans son budget annuel les dotations requises pour financer la part des coûts du projet qui lui incombe conformément au plan de financement. Cette condition a été remplie le 14 mai 1985 ;
- ii) l'engagement de l'OTD d'inscrire dans budget annuel les dotations requises pour financer la part des coûts du projet qui lui incombe conformément au plan de financement. Cette condition a été remplie le 14 mai 1985 ;
- iii) l'engagement de trouver des sources de financement complémentaires en cas de dépassement des coûts actuels du projet. Cette condition a été remplie le 14 mai 1985 ;
- iv) l'engagement de ne pas utiliser le produit du prêt pour le paiement des droits et taxes divers afférents aux biens et services nécessaires à la réalisation du projet. Cette condition a été remplie le 14 mai 1985 ;
- v) l'accord de rétrocession du prêt aux mêmes conditions à l'OTD. Cette condition a été remplie le 10 avril 1985 ;
- vi) l'exemplaire du premier dossier d'appel d'offres et la procédure y afférente mentionnée à la section 7.02 de l'accord. Cette condition a été remplie le 30 janvier 1985 ;
- vii) la liste des biens et services du projet. Cette condition a été remplie le 5 avril 1985. Cette liste est reprise en annexe 1.

4.1.3 L'accord de prêt reprenait deux 'autres conditions' :

- i) réaliser avant la fin de la 4ème année d'exécution du projet (1987) la pose des conduites devant ravitailler les 100 ha de Joumine. Cette condition a été remplie en 1987 par la construction d'un canal d'amenée reliant le périmètre de Mateur au barrage de Joumine ;

- ii) fournir à la BAD les exemplaires des autres dossiers d'appel d'offres et la procédure qui s'y rapporte, mentionnée à la section 7.02 de l'accord. Cette condition n'a été respectée (voir 4.13 à 4.16).

4.1.4 La mise en vigueur a été effective le 15 mai 1985 soit 1 an et 5 mois après la signature de l'accord de prêt. Ce retard tient essentiellement aux lenteurs administratives mises par l'emprunteur pour remplir les conditions générales et préalables. Le projet a effectivement démarré en 1984 avec la préparation des dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition du matériel agricole, des plants fruitiers et d'équipements pour l'aviculture.

## 4.2 Modifications

4.2.1 Plusieurs modifications ont été apportées au projet au cours de son exécution. Ces modifications portent sur les procédures d'acquisition des biens et services, sur le plan de financement et sur les réalisations physiques du projet. En ce qui concerne les procédures d'acquisition, les principales modifications concernent le lancement d'appels d'offres locaux en lieu et place d'appels d'offres internationaux. Ceci était justifié par le montant limité de certaines acquisitions, le nombre limité de biens à acquérir et l'existence de nombreux fournisseurs fiables en Tunisie.

4.2.2 En ce qui concerne le plan de financement, les 2 principales modifications concernant le fonds BAD sont sa participation à la composante 1 (équipements des périmètres irrigués) et le financement de la majorité des dépenses en monnaie locale. Pour ce dernier point, il s'agit en particulier de marchés financés à 100% par la BAD alors qu'ils ont été exécutés par des entreprises locales : acquisition de poulettes produites localement, travaux de préparation du sol pour l'arboriculture, achat d'antennes produites sur d'autres agro-combinats et financement de frais de fonctionnement tels que des salaires et de la main d'œuvre temporaire (demande N°7). Concernant les autres sources de financement, il s'agit de la diminution de la participation financière de l'OTD. Enfin, la liste des biens et services a été profondément remaniée au cours de l'exécution du projet. Ces modifications portent aussi bien sur les quantités que sur les spécifications des biens acquis. Les raisons qui ont justifié ces nombreux changements ainsi que les modifications apportées sont détaillées, composante par composante, au chapitre 5.

## 4.3 Calendrier d'exécution

4.3.1 Le projet devait s'exécuter sur une période de 4 ans, de 1984 à 1987. Bien que le projet ait effectivement démarré en 1984 par le lancement des premiers appels d'offres, il s'est exécuté sur une période effective de 8 ans et s'est achevé en 1992 par la construction de l'entrepôt frigorifique et l'annulation du solde du prêt.

4.3.2 Les premières réalisations effectuées par le projet en 1985 ont été la préparation du terrain pour les plantations d'arbres fruitiers, l'acquisition du matériel agricole et des plants. Les plantations ont été réalisées entre 1985 et 1988, toutes spécifications confondues. Le matériel d'irrigation a été mis en place au fur et à mesure des plantations. Les tracteurs, les outils agricoles et les camions ont été livrés au projet entre 1985 et 1986, mais d'autres équipements complémentaires (camion, camionnettes frigo, chariots élévateurs) ont été acquis par la suite. Les bâtiments d'élevage (étables, poulaillers et centre de génisse) ont été construits en 1985 et 1986 mais l'acquisition du cheptel a connu de retard suite à plusieurs appels d'offres infructueux et à l'impossibilité d'importer les brebis d'Italie suite à une épidémie de fièvre aphteuse. Les poulettes ont été acquises en deux temps : un premier lot en

1989 et un second en 1990. Enfin, le frigo pour le stockage des œufs et l'entrepôt frigorifique ont été les dernières réalisations du projet. Le premier a été construit en 1990 et le second en 1991 et 1992. Il est à noter qu'en 1989, la plupart des composantes du projet étaient exécutées. La date du dernier décaissement, initialement fixées au 31 décembre 1989, a été reportée au 31 décembre 1992 afin d'assurer les paiements des dernières actions du projet.

4.3.3 On constate donc un étalement des réalisations du projet sur une période double de celle prévue à l'évaluation. Cet étalement est lié essentiellement aux nombreuses actions à réaliser par le projet, au temps nécessaire à la préparation des cahiers des charges, au lancement des appels d'offres et au délai important de réalisation de certains volets comme l'entrepôt frigorifique. L'OTD a ainsi revu la planification initiale des activités prévues sur une période plus réaliste de 6 ans. A cela se sont ajoutés plusieurs appels d'offres infructueux qu'il a fallu relancer. Néanmoins, de meilleure préparation et organisation auraient sans doute permis à l'OTD d'exécuter ce projet dans de meilleurs délais, soit en 6 ans.

#### 4.4 Rapports

4.4.1 Dans l'accord de prêt, l'emprunteur s'était engagé à fournir à la BAD un rapport trimestriel d'exécution et des exemplaires certifiés des états financiers du projet dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice financier. En ce qui concerne les rapports d'exécution, seuls quelques rapports ont été envoyés à la BAD et ce, de façon irrégulière. Ils étaient sommaires, contenaient des erreurs importantes quant à certaines réalisations (le rapport OTD d'octobre 1985 mentionnait que le centre d'engraissement était réalisé alors qu'il ne l'a jamais été. Il en a été de même pour les 250 ha de vigne de cuve) et ne permettaient pas de suivre l'état d'avancement du projet en ce qui concerne les investissements, la comptabilité globale du projet (dépenses BAD et dépenses OTD), les aspects institutionnels et les performances du projet en terme de rendements pour les productions animales. Mais il faut reconnaître que le libellé de l'accord de prêt manquait de clarté : "l'emprunteur s'engage à présenter à la Banque des rapports sur l'exécution du projet, conformément aux directives qui seront données de temps à autre à cette fin". Quant aux états financiers, ils n'ont pas été envoyés régulièrement à la BAD. Un rapport d'achèvement a été envoyé tardivement (23 février 1995) après de nombreux rappels. Il était très sommaire, contenait des chiffres erronés et ne donnait aucune information sur les performances opérationnelles du projet. Le rapport BAD d'achèvement a été rédigé en avril 1995 soit plus de 2 ans après la fin du projet. Ce retard incombe au projet qui n'a envoyé à la BAD sa version du rapport qu'en mars 1995.

4.4.2 De nombreuses missions de la BAD se sont rendues sur le projet, ce qui a donné suite à plusieurs rapports. Cependant, la plupart de ces rapports de supervision ou de suivi ne sont pas disponibles dans les archives de la Banque. Pour les autres, on constate qu'ils ne traitaient généralement que des problèmes en suspens (essentiellement la situation des marchés et des adjudications) et ne donnaient aucune information exhaustive sur l'exécution physique des composantes et sur les performances obtenues en matière de productions animale et végétale. Les rapports disponibles permettaient donc difficilement de suivre de façon précise l'état d'avancement du projet et ses performances.



#### 4.5 Acquisition des biens et services

4.5.1 Selon l'accord de prêt, l'acquisition des biens et services devait se faire de la manière suivante :

- i) appel d'offres international pour l'achat de tous les équipements, des plants, des intrants et du cheptel ;
- ii) régie par l'OTD pour les plantations, les constructions (y compris les poulaillers) et le montage des équipements de la fromagerie et de l'unité de conditionnement.

4.5.2 Au cours de l'exécution du projet, un non respect chronique des procédures a été observé. En effet, de très nombreuses irrégularités ont été constatées en matière d'acquisition des biens et services, alors que les procédures d'acquisition avaient fait l'objet d'explications précises au cours des négociations (point III b3 du PV de négociation) et que deux conditions avaient été introduites à cet effet dans l'accord de prêt.

4.5.3 Parmi ces irrégularités, la plus importante est le lancement d'appels d'offres, l'analyse d'offres, l'adjudication de marchés et leur signature sans accord préalable de la BAD. Dans les dossiers d'appel d'offres, il a été relevé :

- i) le non respect des délais de remise des offres (marché matériel agricole : 15 jours, marché plants fruitiers, 20 jours, marché poulettes : 19 jours, etc.) ;
- ii) la modification des cahiers des charges approuvés par la BAD (marché poulettes : 400.000 au lieu de 100.000, marché pommiers : 400.000 au lieu de 66.000, etc.) ;
- iii) la modification de la nature des biens à acquérir (modification de la composition des chaînes motorisées de 45 CV, 75 CV et 110 CV, etc.) ;
- iv) l'ouverture de l'appel d'offres à certains pays non membres de la BAD (Malte).

4.5.4 D'autres irrégularités doivent être relevées. Il s'agit de l'acquisition de bien "par régie" plutôt que par appel d'offres international sans autorisation de la BAD (marché génisses et brebis, de signature de marché en gré à gré (marché poulettes), de signature d'avenant de prix sur des marchés fermes et non révisables (marché poulettes). Toutes ces irrégularités ont fait l'objet de commentaires officiels et de mise en garde de la part de la BAD, bien que celle-ci ait toujours fini par entériner les décisions qui en ont découlé

4.5.5 Par télex du 13 février 1990, la BAD a signifié au projet sa consternation de voir encore ses procédures bafouées en fin de projet. Force est de constater que tout au long de l'exécution du projet, la BAD a fait preuve d'une souplesse considérable en entérinant les choix des adjudicataires retenus par le projet.

#### 4.6 Source de financement et décaissements

4.6.1 La répartition à l'évaluation et la répartition réelle du coût du projet entre les différentes sources de financement du projet sont données dans le tableau ci-après :

Tableau 4.1

Plan de financement  
(en million d'UC/DT)

	-----Evaluation-----			-----Réal-----		
	UC	Equivalent DT	%	UC	Equivalent DT	%
BAD	14,95	14,32	39,8	12,40	11,29	53
OTD	21,65	15,32	57,6	10,03	9,20	43
GVT	..0,95	..0,67	..2,6	..0,95	..0,67	..4
Total	37,50	30,31	100,00	23,38	21,16	100,00

4.6.2 En raison de l'évaluation initiale des coûts du projet en UC, avec comme corollaire les fluctuations du taux de change, ainsi que de la non-réalisation de certains investissements, le coût final du projet est resté en deçà des estimations. La valeur du dinar tunisien a en effet diminué par rapport à l'UC et est passée de 1,413396 à l'évaluation à 0,693962 à la date d'achèvement du projet. Les investissements non réalisés sont l'acquisition de brebis laitières car les appels d'offres correspondants ont été infructueux, la fromagerie dont la rentabilité était compromise par l'existence de nouvelles fromageries privées dans la ville de Mateur, le centre d'engraissement des veaux car cette activité a été confiée à d'autres agro-combinats, le couvoir et les poussinières car les besoins nationaux en matière de couvaion étaient encore couverts par les couvoirs existants. Cependant, le centre d'engraissement de veaux, le couvoir et les poussinières ont été remplacés par d'autres investissements jugés nécessaires (logement, poulaillers, bloc administratif, entrepôt de stockage des œufs). En ce qui concerne la composante «Agro-industrie», la capacité finale de l'entrepôt frigorifique a été réduite de 8.000 tonnes à 1.500 tonnes.

4.6.3 Le plan de financement prévisionnel a également subi une modification. La part de financement BAD est connue avec précision grâce aux documents de décaissement. Pour les raisons indiquées au paragraphe 4.6.2, elle est inférieure aux prévisions, soit 12,40 millions d'UC au lieu de 14,95 millions d'UC. Mais en valeur relative, elle a augmenté, en passant de 39,8% à 53% par rapport au coût total du projet. Quant aux parts respectives de l'OTD et du Gouvernement, l'absence de comptabilité séparée au niveau de l'OTD ne permet pas d'en déterminer les montants précis. Les chiffres qui figurent dans les tableaux ne représentent que des estimations fournies par les autorités tunisiennes. La part du Gouvernement serait de loin supérieure à ce qui était prévue, en prenant en compte la construction du barrage de la Joumine (de l'ordre de 5 millions de DT). Mais telle n'était pas la conception de sa

participation à l'évaluation du projet, et faute de comptabilisation précise de ses dépenses en la matière, le montant prévu à l'évaluation a été retenu pour l'établissement du présent rapport. En définitive, la part de financement revenant à l'OTD est estimée à 42,9% du coût total du projet au lieu de 57,6%, et celle du Gouvernement à 4,1% au lieu de 2,6%.

4.6.4 En ce qui concerne le financement BAD, la comparaison des montants prévus par composante à l'évaluation avec les dépenses réelles, selon le rapport fourni par l'OTD, est présentée dans le tableau ci-après. Il est à noter que les archives du projet et celles de la BAD n'ont pas permis de vérifier cette situation, composante par composante.

Tableau 4.2

Financement BAD  
(en DT)

	Evaluation	Réel	%
Périmètres irrigués	0	226.341	
Matériel agricole	840.122	683.522,5	81,3
Bâtiment d'élevage	1.207.015	971.231	80,4
Achat cheptel	1.256.402	989.001,9	78,7
Amélioration pâturage	83,440	0	-
Aviculture	4.980.860	5.670.364	113,8
Agro-industrie	2.807.616	1.334.177	47,5
Arboriculture	879.782	1.430.514,6	162,5
Fonctionnement	<u>- 2.261.663</u>	<u>-----0</u>	<u>---0</u>
Total	14.316.900	11.305.152,0	78,9

4.6.5 Ainsi, selon le rapport d'achèvement présenté par l'OTD, la BAD a participé pour 226.341 DT au financement de la composante «Périmètre irrigué» qui, initialement, devait être pris en charge entièrement par l'OTD. Par ailleurs, la provision budgétaire BAD affectée à la composante «Fonctionnement» aurait été utilisée entièrement en investissement ce qui n'est pas toujours corrodé par les justificatifs de demandes de remboursement présentées à la BAD, selon lesquels, la ABD a décaissé pour des dépenses de fonctionnement (salaires, coût de travaux de préparation de sol, et...).

4.6.6 Les calendriers prévisionnel et réel des décaissements sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 4.3

Calendriers de décaissements  
(en million UC)

	BAD		OTD		GVT	
	Evaluation	Réel	Evaluation	Réel	Evaluation	Réel
1984	4,49	-	2,75	ND	-	-
1985	3,97	11,018	5,25	ND	0,35	ND
1986	4,55	-	6,30	ND	0,39	ND
1987	1,94	0,635	7,35	ND	0,21	ND
1988	-	-	-	-	-	-
1989	-	-	-	-	-	-
1990	-	0,490	-	-	-	-
1991	-----	<u>0,260</u>		-----	-----	-----
	14,95	12,403	21,65	10,03	0,95	0,95

4.6.7 Un certain nombre de retards significatifs ont été constatés dans les décaissements du fonds BAD. Le premier décaissement, prévu pour l'année 1984, n'a eu lieu qu'en 1985. Le dernier décaissement devait s'effectuer en 1987. Il n'a eu lieu qu'en 1991. Ces retards traduisent un retard dans le calendrier d'exécution du projet. Le Premier décaissement de 11,018 millions d'UC a été fait en lieu et place de 4,9 millions d'UC demandés par l'emprunteur. Ce qui a apporté une perturbation dans l'utilisation du crédit, tout en reportant à 1987 la date du deuxième décaissement. Le troisième décaissement n'a eu lieu qu'en 1990 car il concerne l'agro-industrie dont la réalisation a été retardée pour donner la priorité aux activités de production. Enfin, les deux derniers décaissements ont servi à financer l'acquisition de poulettes. En définitive, sur les 14,95 millions d'UC de participation BAD, il n'a été décaissé que 12,403 millions d'UC, soit 82,88% des prévisions. Le solde a été annulé pour deux raisons principales : la non-acquisition des brebis laitières et la non-réalisation de la fromagerie.

4.6.8 Faute de comptabilité séparée et précise, il a été impossible de donner le calendrier réel des décaissements concernant l'OTD et le Gouvernement. La participation totale de l'OTD ne représente également qu'une estimation. La participation du Gouvernement serait plus élevée, mais faute d'éléments précis, on a retenu le montant prévu à l'évaluation.

4.6.9 En résumé, le coût final du projet s'est avéré inférieur aux prévisions. Les sources de financement initialement prévues ont apporté chacune sa contribution, mais le plan de financement a subi une modification dont les principales caractéristiques sont une réduction de la participation de l'OTD qui en est l'organe d'exécution, une augmentation de la valeur relative de la participation gouvernementale et une importante participation de la BAD au financement des dépenses en monnaie locale. Ce dernier point s'explique par un manque de contrôle des demandes de décaissement introduites à la BAD. En raison d'une absence de comptabilité séparée, il a été impossible de déterminer d'une manière précise les parts de financement réelles et respectives du Gouvernement et de l'OTD. Les décaissements se sont étalés sur une période deux fois plus longue que celle qui a été prévue, avec une erreur de

montant en ce qui concerne la première opération, ayant perturbé les imputations des dépenses tout au long de l'exécution du projet. Ces événements ont contribué à la diminution des taux de rentabilité du projet.

## V. PERFORMANCE OPERATIONNELLE DU PROJET

### 5.1 Evaluation globale

5.1.1 Sur le plan financier, le projet est achevé pour un coût final de 21,16 millions de DT ou 23,38 millions d'UC, soit l'équivalent de 76,51% du coût initialement prévu. Sur le plan physique, il est également considéré comme achevé. Des changements et des écarts ont été constatés par rapport aux prévisions du rapport d'évaluation, pour une grande partie desquels, l'approbation de la BAD n'a été demandée et obtenue qu'à posteriori. Ils concernent :

- la nature des composantes dont le financement prévoit la participation de la BAD ;
- les coûts respectifs des différentes composantes ;
- la nature, la quantité et le coût unitaire des biens à acquérir à l'intérieur des composantes.

5.1.2 Les détails des coûts de réalisations effectives, ainsi que du contenu physique réel pour chacune des composantes, comparé aux prévisions du rapport d'évaluation, sont donnés dans les tableaux de l'annexe 7. Composante par composante, les réalisations physiques se présentent comme indiqués ci-dessous.

5.1.3 Composante A : équipement des périmètres. Les 3 forages qui devaient alimenter le périmètre irrigué en goutte à goutte n'ont pas été réalisés et ce périmètre a été alimenté directement à partir des barrages de Joumine et de Ghezala. Concernant les réalisations, le tableau suivant peut être dressé (en ha) :

Tableau 5.1

Réalisation en irrigation  
(en Ha)

	Prévision	Réalisation	Taux
Goutte à goutte	400	137	34%
Aspersion	500	550	110%
Submersion contrôlée	-	220	-
Total	900	907	100%

5.1.4 Comme on le constate, la superficie totale à irriguer a été respectée. Cependant, celle irriguée en goutte à goutte a été réduite. La raison principale en est le coût élevé de l'investissement, en liaison avec les problèmes rencontrés dans son fonctionnement, suite à l'utilisation des eaux de barrage chargées en sédiments et en calcaire (entartrage et obstruction par la boue des goutteurs). Le projet a dès lors préféré compenser cette réduction en procédant à une irrigation par submersion contrôlée d'une partie des cultures. Celle-ci consiste à faire circuler l'eau dans des canaux découverts tracés parallèlement aux lignes de plantation. Bien que moins performant, ce système a un coût nettement inférieur au système goutte à goutte. Ainsi, l'irrigation par goutte à goutte a concerné uniquement la culture de la

vigne de table. L'irrigation par submersion contrôlée a concerné le reste de l'arboriculture (38 ha de vigne de table, 170 ha de pommiers, 5 ha de poiriers et 10 ha de pêchers). Enfin, l'irrigation par aspersion n'a concerné que les cultures fourragères et les céréales.

5.1.5 Composante B : matériel agricole. Cette composante a subi plusieurs modifications énumérées ci-dessous :

- le nombre de camions et de remorques a été augmenté suite aux besoins réels du projet en moyens de transport pour les œufs ; l'aliment concentré pour le bétail et la volaille, le fumier, l'ensilage et la récolte des fruits (respectivement de 2 à 6 et de 10 à 29) ;
- le nombre de tracteurs et de véhicules légers réellement acquis par le projet ne concordent pas avec les demandes de décaissement honorées par la BAD. Néanmoins, en ce qui concerne les tracteurs, on constate que leur nombre selon leur puissance a été adapté au besoin réel du projet. Ainsi, le nombre de tracteurs de 45 CV, prévus pour l'arboriculture, a été réduit de 11 à 6, suite à la diminution des superficies plantées en arbres fruitiers. Par contre, le nombre de tracteurs de 110 CV, utilisés pour les travaux culturaux des fourrages, est passé de 6 à 13 afin, d'après l'OTD, de répondre à l'augmentation des superficies emblavées. Cependant, sur ces 13 tracteurs, 5 auraient été transférés sur d'autres agro-combinats. Le nombre de tracteurs de 75 CV a été augmenté de 31 à 32, suite aux besoins rencontrés dans les composantes aviculture et agro-industrie. Devant la difficulté du travail de ces sols à forte hydromorphie, le projet a également acquis 2 chenillards ;
- le nombre de citernes à lisier est passé de 3 à 5 suites au développement de la composante avicole qui a vu le nombre de poules passer de 200.000 à 400.000 ;
- enfin, les 5 pèse-bétail n'ont pas été acquis suite à l'abandon du centre d'engraissement de taurillons.

5.1.6 Composante C : bâtiments d'élevage. Cette composante a subi une modification car l'activité d'engraissement des veaux a été abandonnée et confiée à d'autres agro-combinats, compte-tenu du niveau limité des disponibilités fourragères à Ghezala Mateur. Des logements, au nombre de 12, non prévus initialement, ont été construits pour le vétérinaire et pour les autres techniciens dont la présence permanente dans la ferme était jugée indispensable. Les 5 étables (y compris les salles de traite) et le centre pour génisses ont été construits. Ces bâtiments ont été correctement construits. Ils sont fonctionnels et bien entretenus.

5.1.7 Composante D : achat de cheptel. Cette composante a été réalisée entièrement en ce qui concerne l'acquisition de 1.000 génisses pleines. Cependant, 750 génisses seulement ont été importées de Hollande. Les 250 autres ont été acquises auprès d'autres agro-combinats. Par contre, seulement 1.500 ovins ont été acquis. Les deux appels d'offres lancés ayant été infructueux, l'OTD a décidé de procéder (i) à l'acquisition "en régie" de 314 antenaises et 826 brebis auprès de l'agro-combinat de Thibar et de 360 antenaises auprès de l'agro-

combinat de El Alem. Ces ovins auraient été transférés sur d'autres agro-combinat et l'OTD les a finalement exclus des comptes du projet.

5.1.8 Composante E : amélioration du pâturage. Cette composante qui comprenait la mise en place 500 ha de parcours améliorés et de 500 cultures de fourrage par aspersion a été réalisés à 78%, soit 550 ha irrigués par aspersion (y compris l'installation de 50 km de brise-vent en acacia eburnea et cyanohylla, cyprès et peuplier blanc) et 230 ha de parcours améliorés par le semis de féтуque, ray-grass, accacia ligulata et d'atriplex. La diminution constatée dans les superficies de parcours améliorés s'explique par la réduction du cheptel ovin acquis par le projet. Concernant les fourrages, l'évaluation n'avait pas prévu de rotation avec des céréales. Au cours de l'exécution du projet, les rotations suivantes ont été retenues : l'assolement biennal (blé – fourrage), triennal (blé 1ère paille – céréale secondaire – fourrage) ou quadriennal (betterave – blé 1ère paille – céréales 2ème paille – fourrage). La culture des fourrages a concerné l'avoine, l'orge, le sorgho, le ray-grass et le bersim-orge pour la production de fourrage en vert. Ces cultures viennent en assolement avec la betterave ou des céréales 1ère paille comme le blé dur, le blé tendre et les céréales secondaires comme l'avoine, l'orge et le triticale. Les superficies emblavées entre 84 et 94 sont données en annexe 4. Ces superficies ont reçu annuellement 15 tonnes de fumier, 200 kg de DAP phosphate et 350 kg d'ammonitrite par ha.

5.1.9 Composante F : aviculture : Cette composante a subi une modification importante, en raison de l'avis défavorable du Ministère de tutelle à la construction du couvoir. Celui-ci a en effet estimé que la capacité des couvoirs existant à l'échelle nationale n'était pas entièrement exploitée et qu'il était ainsi inopportun d'en construire d'autres. De ce fait, la construction des poussinières a également été abandonnée, les deux infrastructures étant normalement indissociables. Ainsi, à la place de 10 poulaillers pour 200.000 pondeuses, d'un couvoir pour 5.000.000 d'œufs et de 3 poussinières de 35.000 têtes chacune, il a été construit 20 poulaillers pour 400.000 pondeuses, un logement, un bloc administratif et 4 blocs sanitaires. Ces bâtiments ont été correctement construits. Ils sont fonctionnels et bien entretenus. En outre, des équipements complémentaires ont été acquis (1 chariot d'élévateur, 1 groupe électrogène de secours de 66 KVA, 1 transformateur électrique, 3 hydronettoyeurs, 2 véhicules isothermes et 1.500 caisses pour le transport des poulettes).

5.1.10 Composante G : agro-industrie. Pour cette composante, le rapport d'évaluation n'avait pas suffisamment précisé les travaux à réaliser, ni les matériels à acquérir. Il était uniquement prévu de construire un entrepôt frigorifique d'une capacité de 8.000 tonnes pour le stockage des fruits et une fromagerie d'une capacité de 55 tonnes. En cours d'exécution, les besoins réels se sont concrétisés par la construction d'un entrepôt frigorifique de 1.500 tonnes pour les fruits et d'un entrepôt frigorifique pour le stockage de 270 tonnes d'œufs. L'entrepôt frigorifique pour les fruits comprend un bâtiment central équipé d'un quai, d'un pont bascule, d'une aire de conditionnement et de 10 chambres froides dont 2 en atmosphère contrôlée et une spécialement équipée pour le raisin. Du matériel complémentaire a également été acquis : 3 chariots élévateurs, 1 groupe électrogène de secours de 250 KVA, des transpalettes, des pallox et des caisses. Ces bâtiments ont été correctement construits et sont bien entretenus.

5.1.11 La capacité de l'entrepôt frigorifique a été ramenée de 8.000 tonnes à 1.500 tonnes afin de s'aligner sur la production potentielle de fruits à stocker. Il est à souligner que la capacité envisagée à l'évaluation était fortement surestimée. Le frigo pour stockage d'œufs s'est avéré indispensable afin de pouvoir stocker dans des conditions appropriées de température et d'humidité la production en période de faible consommation (mois d'été) ou



de faire face à des pics importants de consommation en certaine période de l'année comme le mois de ramadan. Quant à la fromagerie, elle a été abandonnée en raison de l'existence de deux unités privées de fabrication de fromage dans la ville de Mateur.

5.1.12 Composante H : arboriculture. En ce qui concerne les réalisations de cette composante, le tableau suivant peut être dressé (en ha) :

Tableau 5.2

Réalisation en arboriculture  
(en Ha)

	Prévision	Réalisation	Taux
Vigne de cuve	250	0	0%
Vigne de table	300	175	38%
Pommier	100	167	167%
Poirier	0	5	0%
Pêcher	0	10	0%
Total	650	357	55%

5.1.13 Aucune réalisation n'a été faite en vigne de cuve. L'agro-combinat possédait déjà 201 ha de vigne de cuve avant le projet et a préféré limiter sa production à cette superficie d'autant qu'il s'agissait d'une culture en sec. Les superficies en vigne de table ont été réduites afin de limiter la production de raisin à la capacité de commercialisation de ces produits délicat au stockage et au transport. D'ores et déjà, la superficie de 175 ha plantée en Muscat d'Italie (125 ha) et en Aledo (50 ha) est considérée comme très importante eu égard au potentiel actuel du marché dans la région. Il faut cependant noter que d'autres facteurs ont également joué. Il s'agit de la nature du sol qui n'est pas toujours adaptée à la culture de la vigne et du coût des plantations. Concernant ce dernier point, le projet a réalisé des palissages en double T (plutôt qu'en simple palissé) et a augmenté la densité des plants à l'hectare (1.666 plants/ha) ce qui a entraîné des coûts beaucoup plus élevés que prévus (plus de 5.000 DT à l'hectare de supplément) mais dont on escomptait en compensation un rendement deux fois plus élevées. Ces superficies ont reçu 10 tonnes de fumier, 100 kg de super phosphate, 100 kg d'ammonitrite et 300 kg de sulfate de potassium par ha.

5.1.14 En ce qui concerne les plantations de pommiers, elles ont été réalisées en simple palissé sur 50 ha et en non palissé sur 117 ha soit un total de 167 ha, dépassant de 75% les prévisions afin de compenser la réduction des autres plantations fruitières. Les variétés choisies sont la golden delicious, la ricared, la golden spur et l'ozark gold. Les plantations de poiriers (5 ha en j. guyot et williams) et de pêcheurs (10 ha red top et coronet) n'ont connu qu'un très faible développement, les sols riches en calcaire actif ne convenant pas à ces spéculations et ce, malgré l'utilisation de porte-greffes importés. Les superficies plantées entre 1985 et 1988 sont données en annexe 4.

5.1.15 Pour réaliser cette plantation, le projet a acquis en 1984 un premier lot de 70.000 plants greffés de pommiers. En 1985, les acquisitions ont porté sur 167.000 ceps greffés de Muscat, 10.000 ceps greffés d'Aledo, 50.000 porte-greffes de poiriers, 132.000 plants standards de pommiers et 400.000 porte-greffes de pommiers. Ces acquisitions ont permis de réaliser les superficies données au paragraphe 5.1.12. Pour la vigne, les quantités acquises permettaient la réalisation d'environ 100 ha. La différence avec les 175 ha réalisés a été couverte par achat de ceps sur fonds propres de l'OTD. Il en va de même pour la plantation de pêchers. Pour les plants et porte-greffes de pommiers/poriers, la différence entre les réalisations (175 ha) et le potentiel «plantable» de 290 ha (nombre de plants acquis moins 66% de perte en pépinière porte-greffe et 5% de perte à la reprise en plantation) vient de l'échec rencontré dans la conduite des pépinières porte-greffes (perte de 45.000 porte-greffes de poirier et de plus 400.000 porte-greffes de pommiers).

5.1.16 Composante I : fonctionnement. Malgré l'identification de dépenses de fonctionnement dans les demandes de remboursement présentées à la BAD par l'OTD, la provision budgétaire BAD prévue pour cette composante aurait été entièrement utilisée dans des investissements, probablement pour les composantes «aviculture», «arboriculture» et «équipements des périmètres irrigués».

5.1.17 En définitive, l'OTD a usé d'une grande liberté dans l'affectation et dans l'utilisation finale du crédit par rapport aux composantes du projet. Cette attitude découle de la méconnaissance des règles et procédures de la BAD, ainsi que de la souplesse de la méthode de décaissement utilisée. Celui-ci consistait en des demandes de remboursement des dépenses faites, sur présentation de pièces justificatives. Pratiquement, cela s'est traduit assez souvent par des décisions prises unilatéralement, changeant le plan de financement, les natures et les quantités de certains biens à acquérir, les modalités d'acquisition de certains biens, et par des entorses aux règles et procédures d'acquisition de biens et services. Cependant, les décisions prises ont été finalement entérinées par la BAD, probablement dans la mesure où elles étaient jugées opportunes et favorables à la réalisation du projet, par rapport aux déficiences de sa préparation. La performance globale du projet s'en est trouvée améliorée, et peut être qualifiée de moyenne.

## 5.2 Résultats d'exploitation

5.2.1 Les tableaux des annexes 4, 5 et 6 rassemblent les indicateurs qui ont été mentionnés dans le rapport d'évaluation pour évaluer l'efficacité et l'impact du projet. Ces indicateurs sont accompagnés de leurs valeurs prévisionnelles respectives, ainsi que des résultats réellement obtenus. D'une manière générale, les résultats obtenus sont bons pour l'élevage et la production de fourrages, même si quelquefois pour ces derniers, ils sont inférieurs aux prévisions. Les résultats en matière d'arboriculture prévisionnelle ont été généralement trop optimiste et des conditions pédoclimatiques peu adaptées aux spéculations retenues. En outre, le projet a connu plusieurs années de sécheresse (87, 88, 91) ce qui a eu un impact négatif sur l'ensemble des activités.

5.2.2 Aviculture : comme indiqué au paragraphe 5.1.9, le couvoir et les poussinières n'ont pas été réalisés. Mais la finalité de l'opération était de produire des œufs de consommation. Contrairement à ce qui a été prévu, il n'y a donc eu ni production de poussins, ni production de poulettes. Ces dernières ont été acquises auprès de fournisseurs extérieurs, à l'âge d'entrée en ponte. Par ailleurs, le rythme de mise en place de ces poulettes/pondeuses a été plus lent que prévu. Ce n'est qu'en année 6 du projet, soit en 1990, que l'effectif de croisière

de 200.000 pondeuses par an initialement prévu a été dépassé. Ce retard est dû en partie au retard de réalisation et d'équipement des poulaillers, en partie aux difficultés de s'approvisionner en poulettes démarrées offrant les meilleures garanties. Quant aux performances de productions proprement dites, on peut dire qu'elles sont très bonnes car les résultats actuels sont de 285 œufs/poule pour 11,5 mois de ponte, une consommation d'aliment estimée à 157g/œuf produit et un taux de mortalité inférieur à 1% pendant la durée de ponte. En ce qui concerne la production de viande à travers les poules réformées, elle ne peut que suivre le rythme de mise en place de ces pondeuses. Ce qui signifie qu'elle est de loin inférieure aux prévisions.

5.2.3 Elevage bovin : dans ce domaine, il est difficile de faire la part du projet d'une manière précise car, d'une part, l'agro-combinat disposait déjà de son propre cheptel avant le démarrage du projet, d'autre part, des mouvements de cheptel ont eu lieu chaque année entre les agro-combinats pour tenir compte de leurs capacités de charge respectives en termes de logement et de disponibilité fourragère, selon les fluctuations climatiques. On sait que l'importation de génisses pleines n'a porté que sur 750 têtes et que les 250 autres ont été acquises localement. Par la suite, cet effectif a évolué sans que la totalité des produits ait été maintenue à Ghezala Mateur. En ce qui concerne l'effectif réel de vaches laitières qui y ont été maintenues, il a pratiquement toujours été supérieur aux prévisions. Il en a été de même de la production laitière qu'on en a retirée. Quant aux performances de production, elles peuvent être qualifiées de bonne puisqu'on enregistre actuellement un taux de fécondité de 85%, un taux de mortalité des jeunes de 8,4%, un taux de mortalité des vaches de 1,5%, une moyenne de lactation de 5.204 l par vache présente et de 6.263 l par vache en lactation. En ce qui concerne la production de viande, elle est inexistante du fait de l'abandon de l'activité d'engraissement de veaux.

5.2.4 Elevage ovin : comme indiqué au paragraphe 5.1.7, les animaux acquis localement dans ce domaine ont été affectés à d'autres agro-combinats. En conséquence, il n'y a eu production ni de lait ni de fromage au titre du projet. Cependant, l'agro-combinat dispose d'un cheptel propre à lui, dont il a promu l'auto-accroissement, mais dont l'effectif a toujours été inférieur aux prévisions du rapport d'évaluation. Il en a également été de même de la production de lait qu'il en a retiré. Par ailleurs, le complexe n'a produit aucun fromage faute d'une propre fromagerie. Sa production en lait de brebis a ainsi été vendue à la fromagerie privée de la ville de Mateur. Quant aux performances de production, elles peuvent être qualifiées de bonnes car actuellement, les résultats obtenus sont : un taux de fécondité de 87%, un taux de prolificité de 128,4%, un taux de mortalité des jeunes de 12,3%, un taux de mortalité des adultes de 3,06% et une moyenne de lactation de 110 l par brebis en lactation.

5.2.5 La production végétale portait sur les cultures fourragères et les cultures fruitières. En ce qui concerne les rendements, ils devaient attendre leur rythme de croisière en année 3 pour les fourrages et en année 8 pour le raisin de table et les pommiers/poiriers. Les plantations et les mises en culture ayant été réalisées entre 1985 et 1988, l'année 1993/1994 pourrait être considérée comme année de croisière pour le projet. Cette campagne ayant été désastreuse sur le plan climatique (manque de froid en hiver et sécheresse), l'année 1992/1993 a été prise comme année de référence. Cette année est considérée par l'OTD comme une très bonne année sur le plan climatique. Les résultats communiqués par l'OTD sont les suivants (en T/ha) :

Tableau 5.3

Rendements e productions agricoles (en ha)

	Rdt obtenu		Rdt potentiel	Rdt évaluation
	1993	1994		
Céréale	4,1	2,3	5	-
Fourrage vert	40,1	18,9	45	80
Betterave	35,3	35,2	45	-
Pommier	17,1	1,2	20	15
Poirier	3,8	1,6	10	15
Pêcher	1,3	0,4	8	-
Raison	11,1	6,2	20	30

5.2.6 Comme on le voit dans ce tableau, les rendements obtenus pour les fourrages, les céréales et la betterave sont relativement bons, bien qu'ils puissent être améliorés (voir colonne rendement potentiel). Les rendements pour l'arboriculture sont faibles, particulièrement pour le poirier et le pêcher et ce, pour les raisons données au paragraphe 5.1.14. Les rendements obtenus sur pommier et vigne sont meilleurs mais en se référant à l'annexe 5, on constate qu'ils sont généralement faibles. Les principaux facteurs limitants pour les arbres fruitiers sont la nature du sol et le choix des variétés retenues, notamment pour les pommiers. Ces variétés sont d'origine européenne et ont besoin d'une période de froid intense (minimum de 400 heures de gel) pour assurer une bonne fructification. Or, en hiver, les températures moyennes de la région de Ghezala Mateur sont de 10°C et, en absolu, tombe rarement sous 0°C.

5.2.7 Les rendements obtenus sur la vigne sont également faibles suite à un ensemble de facteurs mal maîtrisés dans la conduite des plantations (fertilisation, taille et irrigation). Par rapport aux conditions pédo-climatiques de Ghezala Mateur, les rendements estimés à l'évaluation sont globalement surestimés. L'évolution des rendements réels obtenus depuis l'entrée en production des plantations, année par année, sont donnés en annexe 5. On constate dans ce tableau des baisses sensibles de rendements au cours des années de sécheresse alors qu'il s'agit de cultures irriguées. Ceci s'explique par des disponibilités en eau insuffisantes en année de sécheresse, notamment à partir du barrage de Joumine. La fréquence des irrigations en est ainsi réduite.

5.2.8 Les productions végétales proviennent de la combinaison des superficies cultivées et des rendements obtenus. Le tableau suivant donne la comparaison entre les productions attendues et celles obtenues (en tonnes). Il porte sur les années 1993 et 1994.

Tableau 5.4

Productions agricoles (en T)

	Production réelle		Production attendue (année de croisière)
	1993	1994	
Céréale	225	359	-
Fourrage	16846	6162	28000
Betterave	2647	2428	-
Vigne	1949,5	1093,7	9000
Pommier/poirier	10,3	210	1500
Pêcher		3,6	-

5.2.9 Le tableau des productions dont le détail est donné, année par année, en annexe 6, montre une différence importante entre les estimations de l'évaluation et les résultats obtenus. Ces différences trouvent leur origine dans les superficies réellement emblavées et les rendements obtenus.

## VI. PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

### 6.1 Efficacité de la gestion et de l'organisation

6.1.1 Aucune réforme institutionnelle n'a été prévue par le projet. Celui-ci a été exécuté par l'Office des terres domaniales (OTD) comme prévu dans le rapport d'évaluation. Ce dernier est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par décret – loi N°61-15 du 30 septembre 1961 sous la tutelle du Ministère de l'agriculture. Il est administré par un Conseil d'administration dont la composition n'a pas changé depuis le démarrage du projet jusqu'à maintenant.

6.1.2 Ce Conseil d'administration dispose de tout le pouvoir pour assurer le bon fonctionnement de l'Office, et se réunit au moins quatre fois dans l'année. Pour le contrôle des opérations, il fait appel chaque année au service d'un bureau d'audit externe qui lui soumet un rapport de contrôle, présentant une analyse de la situation de l'Office (compte d'exploitation, bilan). Il a notamment pour mission de :

- arrêter le budget et les comptes de l'OTD ;
- approuver les projets de marché ;
- décider les transactions ;
- élaborer le statut du personnel ;
- déléguer des pouvoirs spéciaux au PDG.

6.1.3 Les décisions du conseil sont exécutées par le Président Directeur Général qui est nommé par décret et qui est assisté par un Directeur adjoint. Le PDG a changé deux fois depuis le démarrage du projet. Ce pouvoir exécutif dispose d'une autonomie en matière de gestion du personnel dans les conditions prévues par la réglementation en la matière, et est habilité à engager les dépenses dans limite des délégations qui lui sont accordées.

6.1.4 L'organigramme de l'OTD se trouve en annexes 9 et 10. Celui qui était en place lors de l'évaluation a connu une transformation : il est passé de 12 départements à 9. Les 5 directions des productions animale et végétale ont été regroupées en une seule appelée «direction de la production agricole». Il en est de même des 3 directions de l'équipement et de l'infrastructure qui ont été regroupées en une seule "direction de l'équipement". La direction de l'informatique est devenue une sous-direction. L'organigramme actuel comprend ainsi une direction générale adjoint existant déjà auparavant, mais à laquelle sont rattachées directement trois directions et une sous-direction, puis six directions rattachées à la direction générale proprement dite : administrative, financière, commerciale, de production agricole, de l'équipement et des études et développement.

6.1.5 Il est certain que les changements opérés ont apporté une amélioration dans le fonctionnement de l'OTD, ainsi que dans la qualité de sa gestion, dans la mesure où ils apportent une meilleure répartition des tâches entre les directions, ainsi que différents niveaux de coordination qui allègent d'autant les charges de la direction générale. Par ailleurs, il était dit dans le rapport d'évaluation que l'OTD possède des cadres compétents à la tête de ses différents services, un corps d'ingénieurs pour la supervision des activités, un

nombre suffisant de cadres qualifiés au niveau du terrain, et qu'en conséquence, le projet ne nécessite ni assistance technique, ni une formation spéciale des cadres en dehors de ses structures actuelles. Cette affirmation s'est avérée exacte à l'achèvement du projet.

6.1.6 En ce qui concerne l'agro-combinat de Ghezala Mateur lui-même, le complexe avicole a été séparé de l'ensemble et rendu autonome, conférant aux entités ainsi individualisées des dimensions plus faciles à gérer. Cependant, ce qu'il y a d'important à retenir, c'est la non-existence juridique de l'agro-combinat de Ghezala Mateur, l'entité juridique officiellement reconnue étant l'OTD. C'est ce dernier qui gère le budget de l'agro-combinat. De ce fait, la notion de comptabilité séparée du projet n'existe pas, ni par rapport à l'ensemble du budget de l'agro-combinat de Ghezala Mateur, ni même par rapport à l'ensemble du budget de l'OTD. En effet, comme l'agro-combinat disposait avant le démarrage du projet d'un patrimoine dont il continue d'assurer la gestion, il a été impossible de déterminer avec exactitude la participation de l'OTD au financement du projet.

6.1.7 En définitive, la performance institutionnelle de l'OTD devrait être évaluée à travers à la fois la gestion de l'ensemble de son patrimoine et celle du complexe de Ghezala Mateur. Les comptes d'exploitation et les bilans audités correspondant à ces entités ont montré des résultats bruts positifs, mais les résultats nets ont toujours été négatifs en raison des provisions pour le remboursement des dettes et des pertes de change (voir annexes 11 et 12). Selon les autorités de tutelle de l'OTD, celui-ci est encore appelé à gérer pendant longtemps plusieurs agro-combinats dont celui de Ghezala Mateur, malgré l'adoption par l'Etat d'une politique d'ouverture vers la privatisation. En fait, l'OTD est considéré sur le même pied d'égalité que n'importe quelle entité juridique privée et devrait, de ce fait, gérer le patrimoine qui lui est confié avec les mêmes performances.

6.1.8 En ce qui concerne l'agro-combinat de Ghezala Mateur, l'autonomie conférée au complexe avicole a permis de créer des entités humainement gérables, mieux suivies, mieux contrôlées et plus efficaces. La formation continue du personnel et la mise à sa disposition d'un manuel de contrôle des performances techniques, qu'il est tenu de consulter à tout moment pour chacune des spéculations, ont également contribué à l'amélioration des résultats obtenus.

## 6.2 Recrutement, formation et perfectionnement du personnel

6.2.1 Le projet a prévu la consolidation de l'emploi permanent existant, la création de 650 nouveaux postes permanents dont 500 dans le secteur agricole et 150 dans le secteur agro-industriel, ainsi que l'utilisation de 500 ouvriers saisonniers. Tout ce personnel devait bénéficier des structures de formation de l'OTD, à la fois aux plans théorique et pratique.

6.2.2 Pratiquement, l'évolution de l'effectif du personnel se présente ainsi qu'il suit :

Tableau 6.1

Effectifs du personnel

	Départ	Prévision	Actuel
Cadres techniques	15	15	24
Cadres administratifs	4	4	5
Ouvriers d'encadrement	49	49	71
Ouvriers permanents	263	913	269
Ouvriers occasionnels	—	<u>500</u>	<u>518</u>
Total	331	1481	887

6.2.3 Ainsi, malgré une augmentation, les prévisions initiales n'ont pas été atteintes. L'effectif du personnel permanent a augmenté de 38 au lieu de 650. Cette différence s'explique par une prévision trop optimiste des besoins et des possibilités. L'effectif du personnel occasionnel supplémentaire, quant à lui, a été dépassé. Ceci s'explique par l'abondance du travail à caractère saisonnier (semis, récolte, etc.). Dans l'ensemble, une telle situation de recrutement peut être interprétée comme prudente et rationnelles, dans la mesure où les objectifs de production ont été atteints avec un effectif plus réduit de personnel.

6.2.4 Au plan qualitatif, la formation de la majorité du personnel s'est fait pratiquement sur le terrain, à travers le travail quotidien. Cependant, des formations spécifiques ont été organisées en matière de culture de betterave, de conduite de pommier, de conduite de vignoble, de fabrication d'ensilage, de fertilisation, de désherbage, de taille, de greffage, de conditionnement. Elles ont profité à 12 techniciens et 71 ouvriers d'encadrement. En ce qui concerne les activités d'élevage, les formations spécifiques organisées ont porté sur l'insémination artificielle, la traite et l'aviculture. Elles ont profité à 6 techniciens et 40 ouvriers d'encadrement.

6.2.5 Par ailleurs, le projet a contribué indirectement à la formation des agriculteurs de la région, ainsi que d'étudiants d'origines diverses. En effet, organisés par des structures de formation nationales ou étrangères, ou par des organisations professionnelles, des visites et des stages d'étudiants ou d'exploitants agricoles ont lieu à longueur d'année à l'agro-combinat de Ghezala Mateur, et ont concerné ses différentes branches d'activité : aviculture, arboriculture, cultures fourragères, céréaliculture, etc... Le passage de ces visiteurs est consigné dans un livre d'or du complexe.

6.2.6 En définitive, aucun problème particulier n'a été rencontré dans le recrutement, la gestion et la formation du personnel du complexe, et celui-ci s'estime avoir atteint son objectif de «rayonnement» à travers la diversité de ses relations et des services rendus.



### 6.3 Performance des consultants, entrepreneurs, fournisseurs et de l'emprunteur

6.3.1 Les performances des entrepreneurs et des fournisseurs ont été moyennes. Certes, les travaux et les biens fournis ont été satisfaisants. Les délais de livraison ont été respectés et un minimum de service après vente a été assuré. Cependant, quelques exceptions méritent d'être citées :

- la société SMTE qui devait fournir le paratonnerre, n'a pas honoré ses obligations. L'affaire est en justice ;
- l'entreprise FTI qui a contribué à la mise en place de l'entrepôt frigorifique, a accusé un retard dans la réalisation de ses prestations. Le retard a été pénalisé ;
- l'adjudicataire du marché «brebis» n'a pas exécuté le marché en raison du désistement de l'OTD dû à l'apparition de foyers de fièvre aphteuse dans le pays d'origine ;
- l'exécution des marchés «poulettes» a également connu une certaine lenteur en raison des exigences sanitaires très sévères manifestées par l'OTD, ayant abouti à une restriction de l'effectif accepté après triage pour chaque livraison ;
- s'agissant de service après vente, la réparation d'une panne de matériel frigorifique a nécessité de faire venir de la maison mère qui se trouve en Italie, le seul technicien capable de le faire.

6.3.2 La performance de l'emprunteur est moyenne si l'on se réfère au délai de un an et demi qui s'est écoulé entre la signature de l'accord de prêt et l'entrée en vigueur du prêt. Quant à celle de l'organe d'exécution, elle peut être qualifiée de moyenne par rapport aux résultats obtenus, et de mauvaise par rapport au respect des règles et procédures de la BAD (voir paragraphes 4.5.1 à 4.5.5).

### 6.4 Assistance technique

Le projet ne devait pas et n'a pas bénéficié d'assistance technique, ni en gestion, ni en d'autres disciplines, car, comme il est rappelé au paragraphe 6.1.5, l'OTD dispose suffisamment de cadres compétents pour assumer entièrement ses responsabilités.

### 6.5 Clauses et conditions

Les clauses et conditions de l'accord de prêt sont celles reprises aux paragraphes 4.1.1 à 4.1.4. Aucune d'elles ne se rapporte à des mesures institutionnelles, ce qui d'ailleurs, ne constituait pas une nécessité pour la bonne exécution du projet, quand on prend en considération les résultats de celui-ci à son achèvement. Par contre, deux clauses et conditions concernaient des mesures relatives à l'acquisition de biens et services. La première a été respectée. La seconde ne l'a pas été, condition pourtant pertinente mais dont la non-application n'a pas été suivie de sanctions.

## VII. PERFORMANCE FINANCIERE

### 7.1 Résultats financiers

7.1.1 L'OTD tient une comptabilité commerciale conforme au plan comptable tunisien. L'exercice agricole part du 01/09 au 31/08. A la fin de l'exercice, les états financiers (bilans, comptes d'exploitation, comptes de pertes et profits) sont établis et soumis à la vérification interne et externe avant d'être présentés au conseil d'administration. Le contrôle interne est assuré en permanence par l'inspection générale rattachée directement à la direction générale. Cette inspection veille au respect des procédures administratives et comptables. Le contrôle externe est assuré à deux niveaux : d'abord par un contrôleur financier désigné par le ministre des finances dans le cadre du contrôle de l'Etat sur les offices et établissements publics, ensuite par un cabinet d'audit indépendant mandaté chaque année pour procéder à la vérification des inventaires états financiers et patrimoniaux de l'OTD. Depuis l'évaluation, les procédures de vérification de l'OTD se sont nettement améliorées. Les contrôles externes se font régulièrement et les réserves formulées par les auditeurs sont de plus en plus levées. Les bilans actuels reflètent la situation patrimoniale de l'Office.

7.1.2 L'analyse financière de l'OTD a été faite sur la base des états financiers des exercices 1983 (au moment de l'évaluation) et de 1987 à 1992. Le tableau ci-après récapitule les comptes d'exploitation de 1983 et de 1987 à 1992.

Tableau 7.1  
Compte d'exploitation 1983 et 1987-1992  
(en million de DT)

	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Produits d'expl.	41604	43301	47085	42084	52254	64109	83652
Charges d'expl.	42285	44644	47459	45920	50647	57629	72146
Résultats d'expl.	-681	-1343	-374	-3836	1607	6480	11506
Résultats nets	223	-2923	-919	-5065	-833	-555	1552
Autofinancement	4339	5491	7105	3439	7065	7343	9191
Ratio de fonct.	-0,33	-0,40	+2,45	+1,32	-0,39	-0,26	0,13
Ratio d'exploit.	1,02	1,03	1,01	1,09	0,96	0,92	0,86

7.1.3 L'analyse des comptes d'exploitation de l'OTD au moment de l'évaluation du projet et pendant des cinq exercices qui ont précédé l'achèvement du projet, laisse apparaître une augmentation moyenne de 11% par an des recettes, avec une baisse en 1989 due à la sécheresse. Les résultats nets d'exercice sont toujours déficitaires depuis l'évaluation, en raison des provisions pour perte et charges et du poids de la dette. Les pertes rapportées aux chiffres d'affaires sont en diminution progressive. Le ratio d'exploitation est tombé de 1,02 en 1983 à 0,86 en 1992.

7.1.4 Les salaires constituent les charges les plus importantes. Ils sont passés de 11.897 DT en 1983 à 19.065 DT en 1991 ; soit une augmentation moyenne de 10% par an. Ils représentent respectivement 28 et 27% des recettes globales. Ce qui traduit une évolution positive du poste de personnel grâce à l'entrée en exploitation de nouveaux investissements

et à l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines. Les travaux, fournitures et services extérieurs ont progressé de 32% et représentent respectivement en 1983 et 1991, les 5 et 7% des recettes de l'OTD.

7.1.5 Les dotations aux provisions reflètent une politique de prudence adoptée par l'OTD dans sa détermination à faire face aux risques de change. Les frais financiers représentent environ 0,5% de l'encours des emprunts à long et moyen termes ; ce qui montre que le gouvernement n'a pas encore répercuté sur l'OTD les semestrialités de prêt.

7.1.6 La structure financière de l'OTD est examinée à travers les exercices 1983 et de 1987 à 1992. Le tableau ci-après en donne un résumé :

Tableau 7.2  
Résumé des bilans de l'OTD (1983 et 1987-1992)

	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Actif Immob.	36272	55989	59429	59232	60152	61405	64540
Actif circul.	36579	56791	54736	53664	57792	64389	77626
Capitaux perm.	51059	78777	76641	76476	75191	75529	70455
Dettes à CT	13555	25070	28457	31824	31387	37189	49909
Fonds de roult.	14787	22788	17212	17244	15039	13528	5915
Ratio de liqu.	2,70	1,69	1,92	1,68	1,84	1,73	1,55
Ratio d'endet.	0,70	1,01	1,09	1,69	1,28	1,25	1,11

7.1.7 Le total du bilan a augmenté de 100% par an de 1983 à 1992. Le ratio de liquidité conserve un niveau satisfaisant et confirme la présence de fonds de roulement positifs. Cependant, plutôt que de les utiliser, l'OTD a eu recours à des emprunts à court terme dont le montant a été multiplié par 4,2 entre 1983 et 1993. Ce qui n'est pas rationnel en matière de gestion financière, dans la mesure où les emprunts engendrent des frais financiers supplémentaires. Ce qui explique également le caractère inquiétant du ratio d'endettement. L'actif immobilisé qui représentait 50% du total du bilan en 1983 a atteint 56% en 1991. Les capitaux permanents couvraient les immobilisations au moment de l'évaluation en 1983. Le fonds de roulement est positif de 1987 à 1991 malgré l'importance des investissements. Il continue de l'être tout en étant moins élevé jusqu'en 1993 (5.915 millions de DT en 1992 et 7.633 millions de DT en 1993). Le capital ne varie quasiment pas puisqu'il s'agit de dotations de l'Etat. Les actifs circulants ont été multipliés par 1,76. La décomposition des actifs circulants permet de constater que tant les valeurs d'exploitation que les valeurs disponibles sont importantes. Cela est dû d'une part aux conditions d'écoulement du lait (caution équivalente à 3 fois le prix du produit) et des œufs (par appel d'offres), d'autre part aux conditions de commercialisation des produits avicoles (produits vendus avant production).

7.1.8 Les détails des comptes d'exploitation, des bilans et des résultats de 'OTD sont donnés en annexes 11, 12 et 13. Il en est de même des comptes d'exploitation, des bilans et des résultats de l'agro-combinat de Ghezala Mateur qui figurent en annexes 14, 15 et 16. La conclusion générale qui se dégage de leur examen est que la bonne trésorerie de l'OTD n'est qu'apparente. Son endettement à long terme est inquiétant eu égard au capital qui est tributaire des dotations de l'Etat. Les pertes enregistrées pendant la période d'exécution du projet et qui continuent de se reproduire en 1993 devraient inciter l'OTD à améliorer sa gestion.

## 7.2 Taux de rentabilité

Moment de l'évaluation, aucune hypothèse de calcul n'a été mentionnée pour la détermination du taux de rentabilité. Ce qui rend la comparaison difficile avec la situation de ce taux à l'achèvement du projet. Le nouveau calcul de la rentabilité du projet est fait selon les hypothèses définies en annexe 17. Il a abouti à un taux de rentabilité financière de 08% au lieu des 12% prévus à l'évaluation. Ce résultat est dû principalement à la non-réalisation de certains investissements productifs, comme le centre d'engraissement de veaux pour la production de viande, la fromagerie pour la production de fromage, ainsi qu'aux mauvaises performances enregistrées en arboriculture.

## 7.3 Conditions financières et leur application

Les conditions financières stipulées dans l'accord de prêt ont été respectées. Pratiquement, les engagements de l'emprunteur et de l'OTD à honorer leurs participations financières respectives ont été tenu car, d'une part, le coût final du projet s'est avéré inférieur aux prévisions, d'autre part, l'ODT a eu recours à des emprunts à court terme auprès d'institutions financières locales, pour renflouer ses fonds de roulement. Ce qui, entre autres, permet de dire que le point le plus important qui aurait dû faire l'objet d'une condition, est la tenue d'une comptabilité séparée pour le projet et particulièrement pour les fonds du prêt.

## VIII. PERFORMANCE ECONOMIQUE

8.1 Les résultats économiques attendus du projet étaient :

- la réduction des insuffisances en produits alimentaires de base (lait, œuf, viande et fruits) et la régulation des marchés de ces produits ;
- son impact sur le système de production dans la région grâce à son rayonnement sur le milieu rural ;
- la création d'emplois nouveaux.

8.2 Dans l'ensemble, les objectifs chiffrés correspondant à ces indicateurs n'ont pas été atteints entièrement sauf en ce qui concerne la production d'œufs et de lait. La production de viande a été abandonnée par le projet pour être confiée à d'autres agro-combinats. Les performances en matière de production fruitière ont été mauvaises pour deux raisons : climat défavorable et mauvais choix des variétés exploitées. Le nombre d'emplois créés a également été inférieur aux prévisions.

8.3 Plus précisément, les résultats obtenus du projet sont :

- production de lait : 6.246.000 litres au lieu de 6.450.000 litres, soit 97% des prévisions. Ce qui équivaut à 1,5% de la production nationale et à 1,3% des importations annuelles en produits laitiers du pays ;
- production d'œufs : 65.100.000 au lieu de 54.000.000 tonnes, soit 120% des prévisions. Ce qui correspond à une consommation supplémentaire de 9 œufs par habitant par an ;
- production de fruits : 1.710 tonnes au lieu de 8.500 tonnes, soit 20% des prévisions en 1992. Ce qui correspond à une consommation supplémentaire de 0,2 kg de fruits par habitant par an ;
- création d'emplois : 38 emplois permanents au lieu de 650, soit 5,8% et 518 emplois occasionnels au lieu de 500, soit 103,6%.

8.4 Par contre, tout au long de son exécution, le projet a pleinement contribué à la régulation du marché de l'œuf et des fruits, grâce à ses entrepôts de stockage, en livrant une partie de ses produits pendant les périodes de pénurie ou de forte consommation. Son rôle en tant que référence technique pour les agriculteurs de la région, a également été important, bien qu'il soit difficile à chiffrer. Pratiquement, il s'est traduit par de nombreux stages et visites organisés dans le complexe et par de nombreux exploitants qui ont adopté la pratique de l'irrigation. Enfin, à travers les appels d'offres locaux qu'il a lancés, il a contribué au fonctionnement de nombreuses entreprises et sociétés locales.

8.5 Le nouveau calcul de la rentabilité économique du projet, selon les hypothèses définies en annexe 17, a abouti à un taux de 10% au lieu des 15% initialement prévus. Les raisons en sont les mêmes que celles évoquées au paragraphe 7.2 à savoir, la non réalisation de certains investissements et les mauvaises performances en arboriculture. Enfin, malgré la bonne volonté et une certaine compétence de l'organe d'exécution, le rendement obtenu n'est peut-être pas ce qui aurait été un optimum pour une société privée.

## IX. INCIDENCE SOCIALE

9.1 Les incidences sociales du projet explicitement exprimées dans le rapport d'évaluation s'apparentent parfois aux impacts économiques qu'on en attendait. Ils sont :

- la consolidation de l'emploi permanent ;
- la création de 650 nouveaux emplois permanents ;
- la création de 500 emplois saisonniers ;
- la formation continue de ce personnel ;
- la formation des agriculteurs environnants ;
- la réduction des insuffisances en produits alimentaires de base (lait, œuf, viande, fruits).

9.2 Pratiquement, comme rappelé aux paragraphes 6.2.2, 6.2.3 et 8.3, l'effectif du personnel permanent du complexe a été maintenu. Cependant, il n'a pas été possible d'obtenir les détails des mouvements (départ à la retraite, licenciement ou affectation). Selon l'OTD, il y a eu de rares affectations de cadres, ayant porté entre autres sur le Directeur du projet. Quant à la création d'emplois nouveaux, elle n'a porté que sur un effectif de 38 au lieu des 650 prévus en matière d'emplois permanents, alors qu'il a été offert plus que les 500 emplois occasionnels prévus. Les offres d'emploi ont ainsi porté sur la couche la plus démunie de la population, dont la majorité habite dans les villes de Ghezala et de Mateur, avec une forte participation féminine.

9.3 En ce qui concerne la formation, le projet a honoré ses obligations comme rappelé aux paragraphes 6.2.4 et 6.2.5. Par ailleurs, il a contribué à la mise en application des décisions de l'Etat d'augmenter de 5% les salaires du personnel sur une période de trois ans.

9.4 En ce qui concerne la réduction des insuffisances en produits alimentaires de base, la participation du projet, telle quelle apparaît au paragraphe 8.3, est certes très faible en comparaison avec les besoins nationaux, mais elle est significative quant on prend en considération le rôle de régulateur du marché intérieur joué par l'OTD. En effet, grâce à ses infrastructures de stockage et de conservation, l'agro-combinat de Ghezala Mateur est toujours intervenu à chaque fois qu'il y a eu pénurie d'œufs ou de fruits sur le marché, en particulier celui de Tunis en certaines époques de l'année.

9.5 Enfin, bien que non mentionné dans le rapport d'évaluation, le projet a beaucoup fait pour la promotion des femmes. En effet, 40% des emplois occasionnels offerts dans le secteur de l'agriculture sont occupés par des femmes. Dans le secteur avicole, 80% des emplois permanents et temporaires sont également aux mains des femmes. Et grâce à la formation qui leur a été dispensée, les performances de ce personnel féminin sont jugées excellentes.

9.6 En définitive, les incidences sociales du projet sont nombreuses et positives, même si elles n'ont pas toujours été programmées ni chiffrées. Et comme elles sont liées à la nature même des activités, elles ne peuvent que se maintenir.

## X. INCIDENCES ENVIRONNEMENTALES

10.1 Pour réaliser les 907 ha de cultures irriguées, l'agro-combinat de Ghezala-Mateur n'a pas mis en culture de nouvelles superficies mais a récupéré des terres précédemment dévolues à la céréaliculture et aux fourrages en sec. Les 230 ha de parcours améliorés ont été réalisés sur les 1.300 ha de parcours naturels que possède l'agro-combinat. Aucun problème de salinité ou de dégradation de la structure du sol n'a été constaté suite à l'utilisation des eaux provenant des barrages de Joumine et Ghezala pour l'irrigation des cultures.

10.2 La structure et la texture du sol, moyennement riche et de nature compacte par présence d'argile, a été améliorée par l'apport de paille, de fumier et de fiente comme fumures organiques et d'engrais minéraux (ammonitre, super triple, sulfate de K et DAP phosphate). Aucune étude n'a été réalisée sur l'incidence de la percolation de ces fertilisants sur la nappe phréatique, notamment pour l'ammonitre (engrais azotés) dont le pouvoir de migration est plus élevé que pour les autres engrais. Ceci est pourtant important car cet engrais est utilisé pour la fertilisation des cultures fourragères conduites sur les sols drainés de la plaine de Mateur et dont l'exutoire est le lac Ichkeul, réserve naturelle classée par l'UNESCO.

10.3 Les composantes portant sur l'élevage intensif (élevage bovin et aviculture) ont un impact certain sur l'environnement par les risques de stockage du fumier et des fientes. Bien que la totalité de ces productions soient utilisées pour l'enrichissement organique des cultures fourragères (15 tonnes/ha) et des plantations arboricoles (10 tonnes/ha), les problèmes de stockage ne sont pas résolus, notamment pour les fientes de poules qui nécessitent un stockage de 34 mois avant utilisation comme fertilisant. Il a été préconisé de construire des aires d'attente, cimentées et imperméables.



## XI. DURABILITE DES REALISATIONS

11.1 Dans l'ensemble, les réalisations du projet sont durables. Cependant, compte-tenu des résultats nets négatifs enregistrés jusqu'à présent, l'OTD devrait à tout prix s'efforcer d'améliorer ses performances financières. Par ailleurs, la question qui se pose se rapporte également à la durabilité de cette structure de gestion à caractère étatique, selon les options de politique économique que l'Etat peut être appelé à choisir dans l'avenir.

11.2 Par rapport à la nature des activités, comme il s'agit d'activités de production agricole, qui rentrent dans les priorités économiques du pays, permettant non seulement de réduire les insuffisances en produits alimentaires de base mais aussi d'améliorer la balance des paiements par l'exportation de certains produits, elles ne peuvent qu'être soutenues par le Gouvernement.

11.3 Par rapport à ses aspects technique et économique, le projet se trouve dans une région agricole, non loin de la ville de Tunis, qui constitue un débouché assuré pour ses produits. Les spéculations qui y sont développées sont adaptées à la vocation de cette région, à l'exception des arbres fruitiers dont les rendements restent faibles. Il s'agit principalement de l'élevage (aviculture et production laitière), puis des productions céréalières qui ont été les premières activités du complexe. Par ailleurs, le complexe joue tous les ans un rôle important dans la régulation du marché local, en mettant en vente une partie de ses produits pendant les périodes de pénurie ou de forte consommation. Il utilise également des techniques et des technologies de production qui ont fait leur preuve d'adaptation et d'efficacité dans la région. Enfin, il constitue un pôle d'attraction, offrant des centaines d'emplois à la population de la région.

11.4 Quant aux infrastructures du projet, elles ont été réalisées en dur, selon les règles de l'art, et présentent ainsi les garanties de durabilité nécessaire. En ce qui concerne les équipements, ils font l'objet d'un suivi et d'un contrôle réguliers. La garantie de leur maintenance est assurée tous les ans par la prévision systématique d'une rubrique «entretien» dans le budget. Pour ce qui est des besoins éventuels en devises, en vue de l'acquisition de pièces détachées, ils n'ont posé aucun problème jusqu'à présent, d'autant plus que l'OTD est exportateur de produits et dispose librement de ce fait de l'utilisation de 20% de ses recettes en devises, selon la pratique financière en vigueur actuellement au pays.

## XII. PERFORMANCES DE LA BANQUE, DE L'ORGANE D'EXECUTION ET DU GOUVERNEMENT

### 12.1 Objectif et justification du projet

12.1.1 La Banque a fait preuve de prudence en refusant d'évaluer le projet qui lui a été présenté en 1982, et en demandant à l'emprunteur de procéder à une étude complémentaire pour combler les lacunes du rapport de préparation. Toutefois, au cours de l'évaluation ultérieure, elle a entériné les objectifs et les justifications présentés dans le rapport de préparation amendé, dont la pertinence globale a été vérifiée à l'achèvement du projet, mais dont l'évaluation chiffrée n'était pas toujours correcte ni rationnelle.

12.1.2 L'organe d'exécution était l'initiateur du projet et en a assuré la préparation. Au plan qualitatif, les objectifs et les justifications du projet sont conformes aux besoins du pays, ainsi qu'à la politique économique du Gouvernement. La contribution du projet en matière de régulation du marché de denrées alimentaires de base (lait, œuf, fruits), surtout de par sa proximité de la l'accroissement de la production en ces denrées semble modeste par rapport aux besoins nationaux, mais n'en est pas moins appréciable. Par contre, l'évaluation chiffrée de ces objectifs était mal faite, ayant conduit soit à la nécessité de plusieurs modifications en cours d'exécution (suppression du couvoir et des poussinières, du centre d'engraissement et de la fromagerie, de la plantation de vigne de cuve), soit à de mauvaises performances de production (arboriculture).

12.1.3 L'emprunteur n'a fait qu'entériner les propositions de l'organe d'exécution, et de ce fait, partage avec ce dernier la responsabilité du succès, mais aussi des erreurs commises.

### 12.2 Exécution et résultats d'exploitation du projet

12.2.1 La Banque n'a pas pu relever à l'évaluation les erreurs et les insuffisances de la préparation du projet. Il s'agit notamment de la prévision d'investissements qui ont dû être supprimés en cours d'exécution (couvoir, poussinières, centre d'engraissement, fromagerie, 250 ha de vigne de cuve) pour être remplacés par d'autres investissements non prévus (poulaillers pour pondeuses, centre de stockage des œufs, bloc administratif, blocs sanitaires, logements), du mauvais choix des souches arboricoles à exploiter et de la surestimation des rendements attendus, de la surestimation de la capacité de l'entrepôt frigorifique, ainsi que de l'effectif de personnel à recruter. Elle a effectué plusieurs missions de supervision. Toutefois, la portée de celles-ci était souvent restreinte à la résolution de problèmes ponctuels, et ne permettait que rarement de suivre l'évolution globale des réalisations et des performances du projet. L'aspect financier n'était pas suffisamment suivi, ce qui n'a pas permis de détecter à temps l'absence de comptabilité séparée. Elle a honoré en temps opportun toutes les demandes de décaissement qui ont été présentées par l'emprunteur. Cependant, elle a commis la grave erreur d'effectuer un premier décaissement avant la mise en vigueur du prêt, pour un montant deux fois plus élevé que celui demandé. Ce qui a provoqué une utilisation non programmée et désordonnée de l'excédent par l'OTD. Elle n'a pas reproché d'une manière plus sévère à l'organe d'exécution l'irrégularité et la rareté de présentation de rapport. Cependant, malgré toutes ces faiblesses, on peut dire qu'en définitive l'effort de compréhension et de flexibilité que la Banque a fourni tout au long de l'exécution du projet a permis à l'emprunteur de mener le projet à bonne fin, avec des performances certes inférieures à celles initialement prévues mais néanmoins satisfaisantes. En effet, la Banque a toujours approuvé à posteriori les changements effectués par l'organe d'exécution et qui avaient pour but de redresser les insuffisances et les erreurs de

préparation, et ce, le plus souvent en dépit du non-respect de ses règles et procédures. La performance globale de la Banque devrait donc être qualifiée de moyenne.

12.2.2 L'organe d'exécution a participé au financement du projet en ayant eu recours quelquefois à des emprunts à court terme auprès d'institutions financières locales. Le montant de cette participation est inférieur à ce qui a été prévu à l'évaluation, tant en valeur absolue qu'en valeur relative. Ceci est dû en partie à la diminution du coût final du projet. Il a commis plusieurs erreurs et les insuffisances qu'il a commises au moment de la préparation du projet (voir paragraphe 12.1.1). En définitive, le constat des bonnes réalisations physiques, ainsi que des résultats de production relativement satisfaisants du projet atteste des efforts faits pour la réussite de ce dernier, mais malheureusement au détriment des règles et procédures de la BAD. Sa performance peut ainsi être qualifiée de moyenne.

12.2.3 L'emprunteur a mis un temps assez long pour honorer les conditions préalables à la mise en vigueur du prêt. Sa participation au financement du projet n'a pas été comptabilisée d'une manière précise. Et bien qu'elle soit estimée supérieure aux prévisions, elle ne correspond pas aux engagements contractés. En réalité, il a eu entière confiance à l'OTD, dont les résultats de gestion lui sont communiqués à travers le Conseil d'administration. Sa performance est donc tout au plus moyenne.

### XIII. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

#### 13.1 Conclusion

13.1.1 Le projet de développement de l'agro-combinat de Ghezala Mateur peut être considéré comme un projet dont les résultats ont été globalement satisfaisants. En effet, de nombreuses infrastructures et aménagements ont été mis en place. Ils sont fonctionnels et entretenus. A l'exception des rendements décevants en arboriculture, les productions animales et végétales sont importantes. Cependant, beaucoup d'événements sont venus entacher sa bonne exécution :

- retard dans la réalisation des conditions préalables, dû à l'emprunteur ;
- retard dans l'exécution proprement dite du projet dû aux problèmes de procédure, aux appels d'offres infructueux, à la non-exécution de certains marchés ;
- erreur au cours du premier décaissement ayant entraîné le déblocage et l'utilisation non programmée et mal maîtrisée d'une tranche importante du prêt ;
- entorses aux règles et procédures de la BAD ;
- changement dans la nature de certaines activités du projet ;
- séparation inexistante de la comptabilité du projet de l'ensemble de la comptabilité de l'organe de gestion qu'est l'OTD. Ce qui ne permettait pas de connaître avec exactitude la participation financière de l'agence d'exécution, ni d'identifier les éventuels détournements de ressources.

13.1.2 Par ailleurs, une partie assez importante, équivalant à 17% du prêt a dû être annulée à l'achèvement du projet. Ceci est dû en partie à une insuffisance dans la préparation du projet, ayant conduit à des modifications importantes dans les investissements à réaliser (annulation du couvoir, des poussinières, du centre d'engraissement, de la fromagerie, de la plantation de vigne, construction de poulaillers supplémentaires, d'entrepôt pour le stockage des œufs, de bloc administratif, de blocs sanitaires et de logements, réduction de la capacité de l'entrepôt frigorifique pour le stockage de fruits), mais également à des événements imprévus ayant conduit à l'annulation de certaines acquisitions programmées (brebis laitières).

13.1.3 Cependant, les efforts de redressement apportés en cours d'exécution par l'OTD, souvent en dépit des règles et procédures de la BAD, et les efforts de compréhension manifestés par la BAD qui ont permis l'approbation à posteriori de certaines décisions prises par l'OTD, ont permis d'atténuer les impacts négatifs de ces événements.

13.1.4 En ce qui concerne les performances obtenues, on peut les considérer comme moyennes. Les objectifs chiffrés prévus n'étaient pas toujours atteints selon leur programmation, en raison :

- des divers retards enregistrés ;
- de la non-exécution de certaines composantes dans leur totalité ;
- de la surestimation à la préparation et à l'évaluation de certains objectifs et performances.

13.1.5 Ainsi, le taux actualisé de rentabilité financière du projet est passé de 12% à 8% et celui de rentabilité économique de 15% à 10%.

13.1.6 Selon le Ministère de tutelle du projet, celui- est considéré comme un bon projet, dont les résultats sont réellement bénéfiques à l'économie du pays. Selon l'organe d'exécution, l'agro-combinat de Ghezala Mateur est considéré comme étant parmi les plus performants des agro-combinats qu'il gère, si ce n'est pas le meilleur. En tout état de cause, il constitue une référence en Tunisie en matière d'aviculture, de production de lait, de production de fourrages et de conduite de vergers irrigués.

### 13.2 Leçons tirées

Plusieurs leçons peuvent être tirées de l'exécution du projet de développement de l'agro-combinat de Ghezala-Mateur. Elles concernent les points suivants :

- i) préparation: la préparation insuffisante du projet a entraîné des erreurs de choix techniques pour les variétés fruitières, pour la méthode de plantation, pour les systèmes d'irrigation, pour l'assolement en irrigué (voir 5.1.4, 5.1.8, 5.1.14 et 5.1.15), des erreurs de prévision dans les rendements fruitiers, les productions commercialisables (voir 5.1.13), dans l'effectif de personnel à recruter (voir 6.2.3) et de nombreuses modifications en cours d'exécution du projet afin de réaliser des infrastructures rentables comme l'abandon de la fromagerie, du centre d'engraissement, du couvoir et des poussinières, la réduction de la capacité de l'entrepôt frigorifique pour le stockage des fruits (voir 5.11) et la construction d'un entrepôt frigorifique pour le stockage des œufs. Il n'est jamais superflu de rappeler que la phase de préparation de projet est importante et qu'il faut s'accorder le temps nécessaire pour l'accomplir. Une faiblesse commise au cours de cette phase est rarement redressée à l'évaluation. Ce n'est qu'en supervision, si celle-ci peut se faire régulièrement et correctement, que l'on peut éventuellement apporter les rectifications nécessaires ;
- ii) structure de gestion: l'OTD est un établissement public dont les activités concernent directement la production. Malgré les résultats relativement satisfaisants qu'il a obtenus à Ghezala Mateur, on peut se demander si ceux-ci n'auraient pas été meilleurs sous une gestion privatisée (voir 6.1.7, 6.3.2 et 11.1) ;
- iii) planification: la complexité du projet et le manque d'expérience de l'agence d'exécution dans la gestion du prêt BAD ont été en général à l'origine de l'allongement excessif de la période d'exécution du projet (voir 4.3.3) ;

- iv) accord de prêt : d'une manière générale, l'omission ou le manque de précisions concernant des mesures d'utilité pratique dans l'accord de prêt, a souvent été à l'origine de nombreuses défaillances dans l'exécution du projet (voir 4.4.1 sur l'irrégularité de fourniture de rapport, 4.6.3, 4.6.5, 4.6.6, 4.6.8 et 4.6.9 sur l'absence de comptabilité séparée et le non-respect des répartitions et des engagements financiers) ;
- v) comptabilité : d'une manière particulière, l'omission dans l'accord de prêt d'une condition sur la nécessité de tenir une comptabilité séparée du projet, tant en ce qui concerne les fonds du prêt que pour ce qui est des autres sources de financement, n'a pas permis de connaître avec exactitude la participation financière de l'agence d'exécution, ni d'identifier les éventuels détournements de ressources (voir 6.1.6) ;
- vi) supervision : la programmation des supervisions pour résoudre uniquement des problèmes en suspens comme ceux qui se rapportent à des marchés, ne permettait pas de connaître les performances réelles du projet, ses résultats en termes de rendements et de productions, ni d'en suivre l'évolution globale. L'absence de structure proprement dite de suivi-évaluation au niveau du projet n'a fait qu'aggraver cette lacune (voir 4.4.2) ;
- vii) règles et procédures de la BAD : la méconnaissance des règles et procédures de la BAD a été la source d'échanges de correspondances souvent virulentes entre la BAD et l'organe d'exécution. Mais comme aucune sanction concrète n'a été prise, les manquements se sont répétés tout au long de l'exécution du projet. Ce qui était également à l'origine de retard dans cette exécution (voir 4.5.2 à 4.5.5) ;
- viii) décaissement : l'erreur commise au cours du premier décaissement a provoqué une utilisation non programmée et mal contrôlée de l'excédent de crédit débloqué. Ce qui n'a pas aidé à une bonne exécution du projet (voir 4.6.7) ;
- ix) audit : faute de rapport d'audit fourni par l'emprunteur, la non-organisation d'un audit du projet par la Banque n'a pas permis de rattraper les lacunes non identifiées par les missions de supervision (voir 4.4.1) ;
- x) tenue des archives : le manque de rigueur dans la tenue des archives tant au niveau de la BAD que chez l'emprunteur n'a pas facilité le travail de la mission. Il n'a pas non plus permis de connaître les détails de la réalisation du projet (voir 4.4.2) ;

### 13.3 Recommandations

Des leçons tirées au paragraphe précédent, les recommandations suivantes peuvent être faites :

- i) la préparation des projets doit se faire avec le maximum de soins et attention, bénéficier de ce fait du temps nécessaire pour le faire. Le rapport qui en découle doit prévoir une cellule de suivi-évaluation au sein de l'organe d'exécution (voir 13.2(i) et 13.2(vi)) et accorder une importance particulière à

la prévision d'une planification réaliste de l'exécution du projet (voir 4.3.1, 4.3.3 et 13.2(iii)) ;

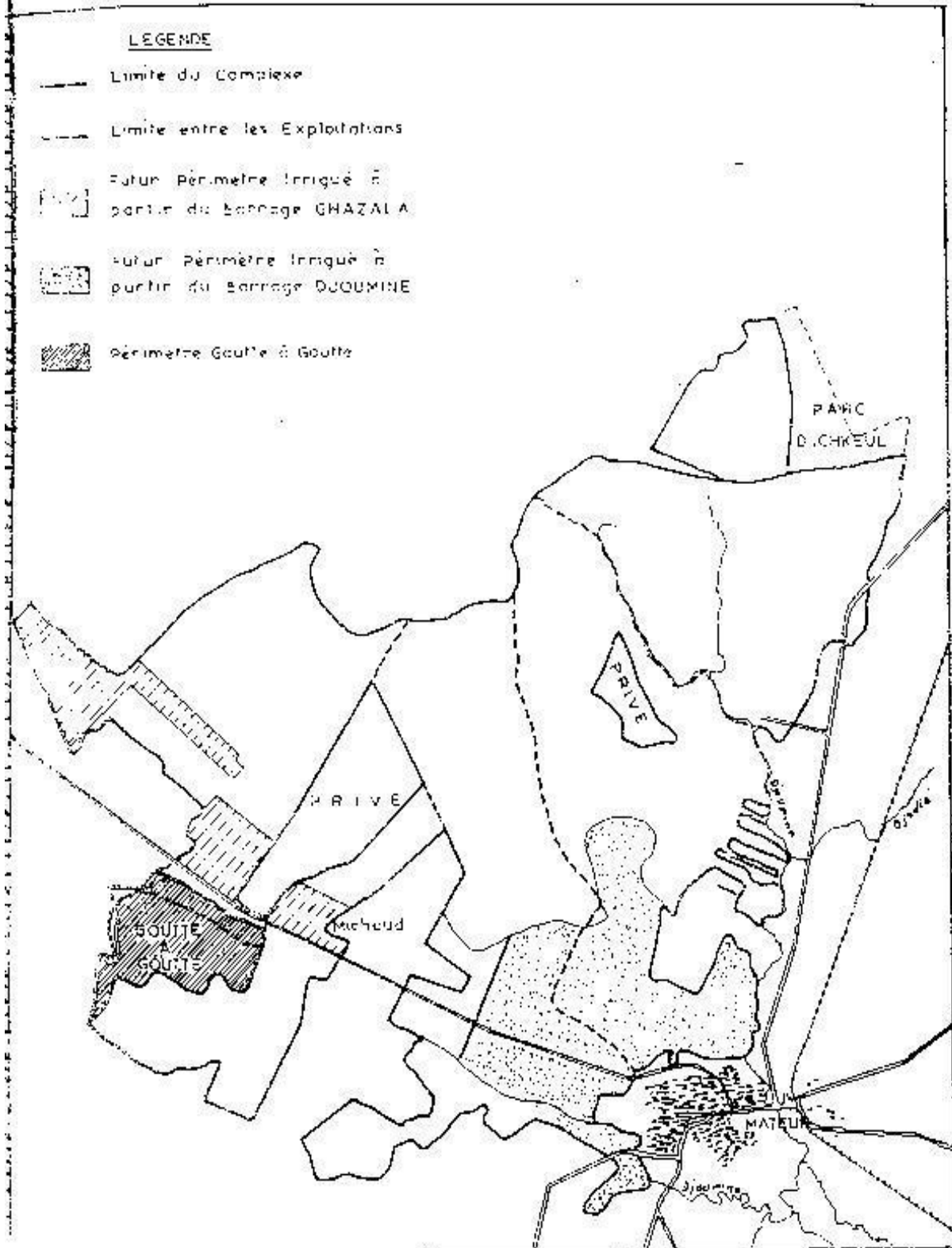
- ii) la BAD doit réfléchir sur les critères à adopter pour le choix d'une structure de gestion à caractère étatique ou privé, selon la nature et le contenu du projet dont le financement lui est proposé, et les faire prendre en considération à chaque évaluation de projet (voir 11.1 et 13.2(ii)) ;
- iii) quand une agence d'exécution est responsable de plusieurs projets, ou quand elle doit gérer un projet complexe ou à financement multiple, l'accord de prêt doit particulièrement veiller à bien spécifier les conditions et les modalités pratiques de gestion financière, ainsi que les responsabilités respectives des parties contractantes (voir 13.2 (vi) et 13.2(vii)) ;
- iv) l'évaluation de projet ne doit se faire que sur la base de rapport complet et fiable, fruit d'une préparation sérieuse et minutieuse, fournissant toutes les données chiffrées nécessaires et justes, qui en permettent une bonne analyse et une bonne évaluation. Il faudrait en tout cas éviter les précipitations dues à l'unique souci d'atteindre le «target» (voir 13.2(I)) ;
- v) l'exécution des projets doit prévoir une phase de familiarisation du personnel d'exécution avec les règles et procédures de la BAD à leur début. Les supervisions doivent être faites au moins une fois par an, avec, autant que possible une équipe composée du chargé de projet et du chargé de décaissement, ainsi qu'un suivi de tous les aspects de l'exécution du projet. Ce qui permettrait entre autres de mieux connaître les performances et les résultats du projet, ainsi que d'éviter les problèmes d'erreur de décaissement. Une mission d'audit doit être organisée à chaque fois qu'un projet ne respecte pas ses engagements financiers (voir 13.2(vi), 13.2(vii) et 13.2(ix)) ;
- vi) l'exécution des projets doit faire l'objet d'un suivi plus ferme et plus rigoureux quant au respect des conditions des prêts, ainsi que des règles et procédures de la BAD. A cet effet, la BAD doit étudier puis faire mettre en œuvre les modalités pratiques d'application des sanctions susceptibles d'être prises (voir 13.2(iv), 13.2(v), 13.2(vi) et 13.2(vii)) ;
- vii) la BAD devrait inviter les emprunteurs à persévérer dans le contrôle rigoureux des performances des projets, pour les améliorer davantage, puis rappeler l'intérêt et l'utilité des missions d'achèvement. A cet effet, elle doit, d'une part, étudier et faire mettre en application les mesures nécessaires pour une bonne tenue des archives des projets au niveau de ses différents départements, ainsi que chez les emprunteurs (voir 13.2(x)), d'autre part, mettre en exergue tout au long de l'exécution des projets, l'importance de leur future évaluation à l'achèvement, par la prévision de structure de suivi-évaluation interne, par le rappel de la nécessité de présenter périodiquement des rapports d'avancement, et par une sensibilisation permanente des agences d'exécution.

- viii) la BAD doit veiller à ce que les missions d'achèvement soient programmées dans les délais fixés par ses règles et procédures, pour éviter la perte de motivation des agences d'exécution, ainsi que les pertes d'informations dues à la dispersion des archives (voir 13.2(x)).





TUNISIE - AGRO COMBINAT GHEZALA - MATEUR  
LIMITE DES PERIMETRES IRRIGUES



## TUNISIE

## AGRO-COMBINAT de GHEZALA-MATEUR

Liste de biens et services (4 avril 84)

<u>Composantes</u>	<u>Quantité</u>	<u>Montant</u> (million DT)	<u>Montant</u> (million UC)
Périmètres irrigués			
<u>Goutte à goutte</u>			
Forage	3	0,19	0,27
Réseau d'irrigation	410 ha	0,83	1,17
<u>Aspersion</u>			
Fourniture et pose	500 ha	0,49	0,69
Matériel agricole			
Tracteurs 45 CV	11	0,123	0,17
Tracteurs 75 CV	31	0,567	0,80
Tracteurs 110 CV	6	0,163	0,23
Camion isotherme	1	0,028	0,04
Camion 20 T	2	0,083	0,12
Véhicule léger	10	0,071	0,10
Remorque	10	0,071	0,10
Pelle mécanique	3	0,022	0,03
Citerne à lisier	3	0,015	0,02
Pont bascule	1	0,021	0,03
Pèse bétail	5	0,018	0,03
Bâtiments d'élevage			
Etables de 215 vaches	5	0,796	1,13
Centre pour génisse	1	0,55	0,78
Centre d'engraissement	1	0,11	0,16
Achat cheptel			
Génisse pleine	1000	1,17	1,65
Brebis	3000	0,527	0,74
Amélioration pâturage			
Pâturage	500 ha	0,16	0,23
Aviculture			
	2000.000 pondeuses		
Génie civil		2,009	2,84
Equipement		0,955	1,35
Oeuf et poulette		0,756	1,07
Agro-industrie			
<u>Usine de conditionnement</u>			
	4000 T/an		
Génie civil		0,171	0,24
Equipement		0,74	1,05
<u>Fromagerie</u>			
	55 T/an		
Génie civil		0,076	0,11
Equipement		0,15	0,21
<u>Arboriculture</u>			
Vigne de cuve	250 ha	0,238	0,34
Raisin de table	300 ha	0,716	1,01
Pomme/poire	100 ha	0,239	0,34
<u>Fonctionnement</u>		7,78	11,00
Total		19,83	28,03
IP (5%)		0,99	1,40
IHP (10%)		5,75	8,13
Total		26,57	37,55

Cette liste a été approuvée par la BAD en DT. Elle portait sur le montant total du projet, et non sur le montant du prêt



## TUNISIE

## AGRO-COMBINAT DE GHEZALA MATEUR

LISTE DES BIENS ET SERVICES (1987)  
(millions DT)

	-----BAD-----	----- O.T.D. -----		----- Gouvernement -----		Total
	Devises	Devises	Monnaie Locale	Devises	Monnaie Locale	
A. Equipement des périmètres	0	0,682	0,691	0,419	0,256	2,048
B. Matériel agricole	1,238		0,223			1,461
C. Bâtiment d'élevage	0,944		0,849			1,793
D. Achat cheptel	1,973		0,335			2,308
E. Amélioration pâturage	0,058		0,139			0,197
F. Aviculture	3,039		1,489			4,528
G. Agro-industrie	1,099		0,467			1,566
H. Arboriculture	0,695		0,973			1,668
I. Fonctionnement	<u>1,530</u>	<u>1,734</u>	<u>7,741</u>			<u>11,005</u>
Total	<u>10,576</u>	<u>2,416</u>	<u>12,907</u>	<u>0,419</u>	<u>0,256</u>	<u>26,574</u>

TUNISIE

## AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR

Liste des biens et services (29 janvier 1987)

<u>Composante</u>	<u>Montant</u> (en UC)
Périmètres irrigués	0,0
<u>Matériel agricole</u>	945.359,9
<u>Bâtiments d'élevage</u>	1.305.706,7
<u>Achat cheptel</u>	1.315.400,0
<u>Amélioration pâturage</u>	93.897,9
<u>Aviculture</u>	5.390.,0
<u>Agro-Industrie</u>	2.364.635,6
<u>Arboriculture</u>	990.000,0
<u>Fonctionnement</u>	2.545.000,0
Total	14.950.000,0

Cette liste a été approuvée par la BAD en UC. Elle portait uniquement sur le montant du prêt.











TUNISIE

AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR

Evolution des productions (en T)

<u>Spéculation</u> <u>Avant projet</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>
<b>Cultures fourragères en aspersion</b>										
<b>Prévision</b>										
Sorgho										
<u>Avoine/féverolle</u>	0	0	3000	8000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
<u>Ray-grass/trèfle</u>	0	0	3000	7000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
<b>Réalisation</b>										
Fourrage verdure	0	0	0	0	3552	1432	10218	11632	14532	16468
Céréales	0	0	0	0	249,6	50,4	260,4	0	0	226,2
Betterave	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3258,8
<b>Arboriculture en sec</b>										
Vigne de cuve (prévision)	0	0	0	0	750	1000	1125	1250	1375	1500
Vigne de cuve (réalisation)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Arboriculture en irrigué</b>										
Pommier/poirier (prévision)	0	0	0	0	0	0	400	500	700	1000
Pommier/poirier (réalisation)	0	0	0	0	0	0	751,64	517,72	1871,3	567,6
Pêcher (réalisation)	0	0	0	0	0	0	0	4,4	1,6	1,6
Raisin de table (prévision)	0	0	0	0	0	1500	3000	4500	6000	7500
Raisin de table (réalisation)	0	0	0	0	0	0	929,25	969,5	990,5	1141
<b>Réduction superficie céréales en sec pour installation cultures irriguées</b>										
	0	0	-130	-369	-961	-1116	-1135	-1243	-1395	-1629
<b>Cultures fourragères en sec</b>										
Parcours fétuque (prévision)	0	2300	7500	14000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Parcours fétuque (réalisation)	0	0	0	179,4	382,2	647,4	826,8	897	897	897
Parcours naturel (prévision)	0	-549	-2202	-3189	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924
Parcours naturel (réalisation)	0	0	0	-138	-294	-498	-636	-690	-690	-690

Pour le calcul de rentabilité : tous les fourrages sont consommés sur l'agro-combinat

TUNISIE

AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR

Evolution des productions (en T)

<u>Spéculation</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
<b>Cultures fourragères en aspersion</b>										
<b>Prévision</b>										
Sorgho	<u>Avoine/féverolle</u>	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
		8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
	<u>Ray-grass/trèfle</u>	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
	<b>Réalisation</b>									
Fourrage verdure		16,846	6162	14760	14760	15120	15120	15120	15120	15120
Céréales		225,5	358,8	500	500	500	500	500	500	500
Betterave		2647,5	2428,8	3250	3250	3250	3250	3250	3250	3250
<b>Arboriculture en sec</b>										
Vigne de cuve (prévision)		1750	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Vigne de cuve (réalisation)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Arboriculture en irrigué</b>										
Pommier/poirier (prévision)		1200	1400	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Pommier/poirier (réalisation)		2941,2	209,84	1892	1892	1892	1892	1892	1892	1892
Pêcher (réalisation)		10,32	3,6	8	8	16	16	24	24	32
Raisin de table (prévision)		9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Raisin de table (réalisation)		1949,5	1093,7	1400	1400	1400	1575	1575	1575	1750
<u>Réduction superficie céréales en sec pour installation cultures irriguées</u>		-1629	-1629	-1629	-1629	-1629	-1629	-1629	-1629	-1629
<b>Cultures fourragères en sec</b>										
Parcours fétuque (prévision)		15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Parcours fétuque (réalisation)		897	897	897	897	897	897	897	897	897
Parcours naturel (prévision)		-3924	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924	-3924
Parcours naturel (réalisation)		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690

Pour le calcul de rentabilité : tous les fourrages sont consommés sur l'agro-combinat

Spéculation	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
<b>Poussins</b>									
Prévision		114.800	229,600	229,600	229,600	229,600	229,600	229,600	229,600
Réalisation		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Poulettes</b>									
Prévision		104.000	208,000	208,000	208,000	208,000	208,000	208,000	208,000
Réalisation		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pondeuses</b>									
Prévision		100.000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Réalisation		13.068	15.000	11.241	110.000	190.243	360.229	251.134	265.000
<b><u>Oeufs (million)</u></b>									
Prévision		12,50	39,50	54	54	54	54	54	54
Réalisation		2,20	3,10	2,75	7,43	30,2	51,61	63,21	65,10
<b><u>Poules réformées (tonnes)</u></b>									
Prévision		0	200	400	400	400	400	400	400
Réalisation		16,51	0	15,92	18,82	27,12	216,9	232,17	250

Spéculation	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Vache									
Prévision		400	756	872	776	850	1.059	1.170	1.170
Réalisation		548	1.306	1.226	1.175	1.240	1.277	1.156	1.200
Lait (litre)									
Prévision		2.200.000	4.158.000	4.796.000	4.268.000	4.675.000	5.824.500	6.435.000	6.450.000
Réalisation		2.296.910	4.362.113	5.774.916	5.883.574	5.858.223	5.813.586	6.257.017	6.246.000
Veau (tonne)									
Prévision			162	306	353	315	345	430	430
Réalisation			0	0	0	0	0	0	0
<u>Brebis</u>									
Prévision		1.750	2.611	2.497	2.726	2.868	3.032	3.200	3.200
Réalisation		0	0	0	0	0	0	0	0
2 <u>Lait de brebis (litre)</u>									
Prévision		175.000	287.210	299.640	327.000	344.160	363.840	384.000	384.000
Réalisation		0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Fromage (tonne)</u>									
Prévision		19,4	31,9	33,2	36,3	38,2	40,4	42,6	42,6
Réalisation		0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Fumier (tonne)</u>									
Prévision		28.000 tonnes en période de croisière							
Réalisation		18.000 tonnes							

PLAN DE FINANCMET  
(Millions UC)

Composante	Coût total	BAD	<b>BAD Actualisé</b>	O.T.D.	Gouvernement
Equipment périmètre	2,88	-	-	-	-
Matériel agricole	2,06	1,75	0,95	-	-
Bâtiments d'élevage	2,54	1,33	1,30	-	-
Achat cheptel	3,25	2,78	1,32	-	-
Amélioration pâturage	0,28	0,09	0,09	-	-
Aviculture	6,40	4,29	5,39	-	-
Agro-industrie	2,22	1,56	2,36	-	-
Arboriculture	2,36	0,99	0,99	-	-
Fonctionnement	15,56	2,16	2,55	-	-
Total	37,55	14,95	14,95	21,65	0,95





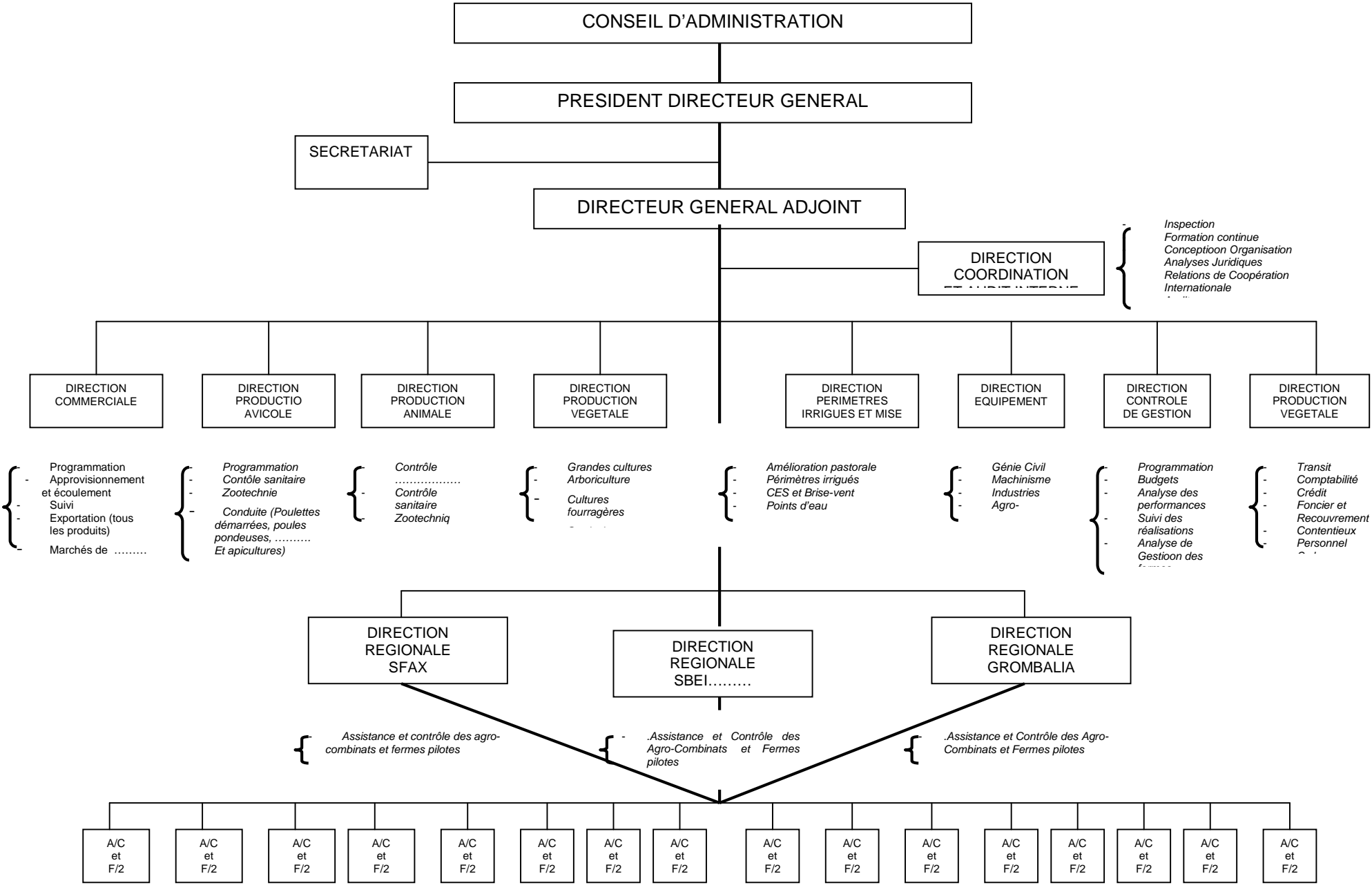
**TUNISE**  
**AGRO-COMBINAT de CHEZALA-MATEUR**  
**Réalisation par composante**

	<u>Quantité prévue</u>		<u>Quantité effective</u>		<u>Remarques</u>
<u>Equipement des périmètres</u>					
Forage		3		3	
Irrigation goutte à goutte		400 ha		137 ha	
Irrigation par aspersion		500 ha		550 ha	
Submersion contrôlée		-		220 ha	
<u>Matériel agricole</u>					
Tracteurs 45 CV		11		6	
Tracteurs 75 CV		31		38	
Tracteurs 110 CV		6		13	Don't 5 ayant quitté le projet
Tracteurs chenillard		0		2	
Tracteurs M 145		0		4	Non repris dans la liste de l'OTD
Citerne à lisier		3		5	
Remorques		10		29	
Pelles mécaniques		3		3	
Pèse bétail		5		0	
Véhicule léger		10		10	Chiffres de l'OTD. Trace de 3 dans les archives
Camion		2 pour 40 T		6 pour 47 T	
<u>Bâtiments d'élevage</u>					
Centre d'engraissement		1		0	
Etables		5		5	
Centre pour génisse		1		1	
Logement		0		12	
Bétonnière		0		3	
Dumper		0		2	
<u>Achat cheptel</u>					
Génisse		1000		750	Par AOI en régie en régie
Brebis		3000		2500	
<u>Amélioration pâturage</u>					
Parcours		500		230 ha	fourrage, céréale, betterave
Fourrage		500 ha		550 ha	le long des périmètres irrigués
Brise vent		0		50 km	par aspersion
<u>Aviculture</u>					
Hydronettoyeur		0		3	
Poulailler (20.000 p)		10		20	
Centre stockage oeuf		0		1	
Couvoir		1		0	Opposition Ministère de tutelle
Logement + bloc administr.		0		1	
Poussinière		3		0	Opposition Ministère de tutelle
Chariot élévateur		0		1	
Groupe électrogène 66KVA		0		1	
Transfornateur		0		1	
Carmin frigo		0		2	
Caisses		0		1500	
<b>Agro-industrie</b>					
Charpente métallique		1		1	
Génie civil		1		1	
Ponte bascule		1		1	
Chambre froide		pour 8000 T		pour 1500 T	10
Palox (5100)		1		1	
Transformateur		1		1	
Chaîne de condit. (8T/h)		1		1	(4 T/h)
Chariot élévateur		oui		3	
Groupe électrogène 250 KVA		2		1	
Fromagerie (55/an)		1		0	
Centre de stockage des oeufs		0		1	270 tonnes
<u>Arboriculture</u>					
Pommier		ND		400.000 porte-greffés	
Poirier		ND		182.000 plts	
Vigne		ND		167.000 plts greffés Muscat d'Italie	
				10.000 plts greffés Aledo	
Vigne de cure		250 ha		0 ha	
Vigne de table		300 ha		175 ha	
Pommier		100 ha		167 ha	
Poirier				5 ha	dont 1 ha arraché
Pêcher		0 ha		10ha	dont 2 ha arrachés

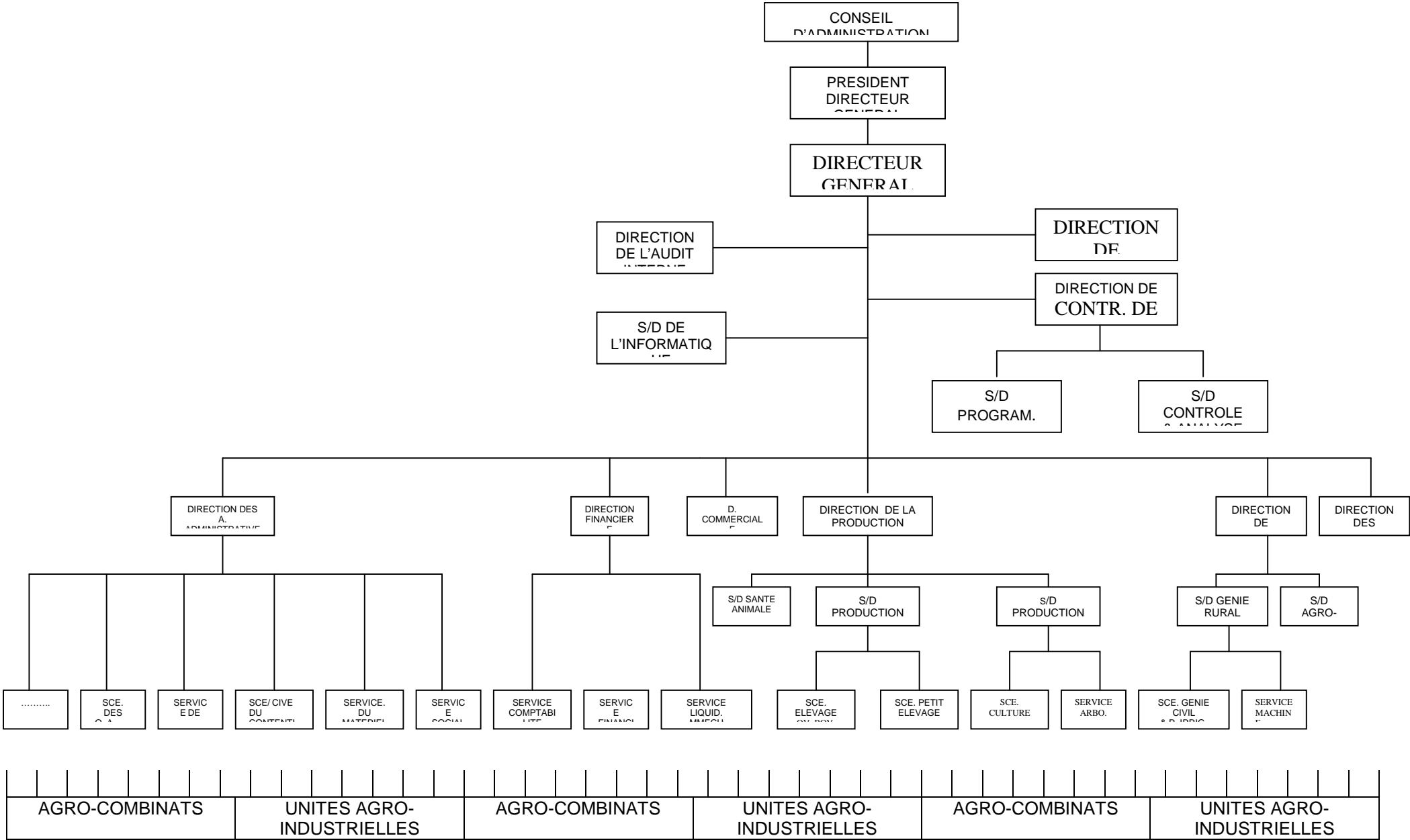
LISTE DES CONTRATS OTD ETABLIS AVEC DIVERS FOURNISSEURS  
POUR LA REALISATION DES ACTIONS D'INVESTISSEMENT DU PROJET BAD  
A GHEZALA-MATEUR

COMPOSANTES ET FIRMES BENEFICIAIRES	DATE	INVESTISSEMENTS	COUT	QUOTE-PART DU PROJET BAD
<b>1 Equipement P.I :</b>				
CCGC	18/12/1986	Matériel d'irrigation G à G	81.856	65.490,2
Sotradies	08/06/1987	Moteurs Deuz	76.300	14.824
<b>2 Materiel A. :</b>				
Complexe Mécanique Tsie	30/01/1985	Tracteurs	251.484	23.512
Complexe Mécanique Tsie	24/08/1987	Tracteurs	234.740	18.779
Complexe Mécanique Tsie Complexe	04/03/1986	Tracteurs	660.049	424.399,2
Mécanique Tsie	07/05/1986	Tracteurs	504.515	15.987,7
Sté Renault Tsie	02/04/1985	Tracteurs	117.200	117.200
Sté Moeur Diesel	1985	Tracteurs à chenilles	19.232	19.232
Sté Delmas	1985	Pelle retro	59.987	59.987
Sté S.A.M.	1985	Pelle retro	34.500	34.500
Sté Ennaki	23/04/1986	Un camion Berliet	33.168	33.168
Sté Ennaki	08/01/1986	Un camion Berliet	26.269,5	26.269,5
Sté Ennaki	22/04/1986	Un camion Berliet	57.094,6	48.798,8
STAFIM	24/04/1986	Camionnettes	120.861	5.279,5
<b>3 Bâtiments d'élevage</b>				
Camillieri-Electricité	27/10/1986	Groupe électrogènes		
Sté Mine - Usine	26/09/1986	Cornières	786.588,4	142.998
<b>4 Cheptel :</b>				
Firme Scaap (Hollande)	14/06/1986	750 génisses	877.946,3	877.946,3
<b>Amélioration</b>			0	0
<b>Aviculture :</b>				
Sté Fouledh	26/04/1986	Charpentes métalliques	1.012.000	975.198,8
Sté Grands A. du Nordt	11/09/1985	Equipements avicoles	1.515.642,6	1.363.509,7
S.E.E.E.M.	04/03/1988	Matériels électriques	38.361	30.652,8
STAFIM	24/04/1986	Camionnettes	120.861	15.838
Complexe Méca. de Tsie		Tracteurs	-	28.749
SOTAVI	27/04/1989	100.000 poulettes	296.492,4	269.492
Nutrimix	30/05/1990	300.000 poulettes	975.000	325.000
Agromec	26/06/1990	Citermes et remporques	32.469,8	18.030
Sté Fouledh	15/09/1987	Charpente métallique	28.290	16.181,7
Sté Supervise	03/10/1990	Etudes et contrôle	4.900	4.900
<b>7 Agro-industrie :</b>				
Sté F.T.I. (Italie)	09/11/1989	Entrepôt frigo oeufs	329.621,6	299.515,4
Sté Foodimpianti (Italie)	02/03/1990	Entrepôt frigorifique fruits	905.051,2	905.051,2
Sté Métal	09/07/1991	Charpente métallique de l'entreôt frigo	125.486	125.486
Ets. Louis Montenany	01/03/1991	Chariots éleveateurs	91.316,9	46.571,7
Sté Supervise	31/05/1990	Etude et contrôle	2.535	2.535
Seriff	29/04/1990	Installation électrique	58.743,1	37.301,9
Sté Elect-Security	23/12/1993	Groupe électrogène de secours	49.582	44.656,6
Sté Trayvou (France)	19/01/1993	Pont-basculé	28.925,8	28.925,8
Sté Agricultor	29/04/1992	Tracteurs	106.178	106.178
<b>8 Arboriculture :</b>				
Socodef	24/05/1985	Défoncement	19.494	19.494
Sté Domaine Karim	30/10/1986	Plants pommiers et poriers	111.500	36.288
Sté Richter Tunisie	31/10/1986	Plants vignes muscats italie	88.800	24.152
Sté Richter Italie	22/11/1985	Plants vigne	739.810 FF	70.144 DT
Sté Costa Brava (Espagne)	06/10/1984	Plants fruitiers	595.000 FF	31.201 DT
Sté Costa Brava (Espagne)	14/10/1985	Plants fruitiers	2.178.000 FF	85.822,8 DT
Sté Costa Brava (Espagne)	14/10/1985	Plants vigne	53.000 FF	6.478,5 DT

TUNISIE  
AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR - ORGANIGRAMME DE L'OFFICE DES TERRES DOMANIALES



**TUNISIE**  
**AGRO-COMBINAT DE GHEZALA-MATEUR**  
**ORGANIGRAMME DE L'OFFICE DES TERRES DOMANIALES**



## TUNISIE

Rapport d'achèvement du projet  
Agro-combinat Ghézala Mateur  
Compte d'exploitation de l'OTD 1983 et 1987-1993  
(millions de DT)

	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Produits d'exploitation</b>								
Ventes	35470	33354	37236	35996	46113	55745	75609	56951
Autres produits	6135	9947	9849	6088	6141	8364	8043	7581
Résultat	681	1343	374	3836	-	-	-	3332
<b>Total</b>	<b>42285</b>	<b>44644</b>	<b>47459</b>	<b>45920</b>	<b>52254</b>	<b>66109</b>	<b>83652</b>	<b>67864</b>
<b>Charges d'exploitation</b>								
Achats	23525	16305	18655	17746	19364	21980	27911	23793
Frais de personnel	11897	14952	15214	14600	17289	19065	21680	21371
T.F.S.E.	1643	3249	3679	2858	3627	5173	8008	6270
Frais financiers	182	462	288	187	85	55	106	26
Transport et déplacement	145	92	93	127	268	256	2456	275
Frais divers d'exploitation	297	282	487	565	627	400	5076	6362
Impôt et taxes	480	888	1019	1333	1489	1452	1480	1548
Dotations aux amortissements	3861	5653	6990	7653	7360	9156	6976	7298
Dotations aux provisions	255	2761	1034	851	538	92	633	921
Résultat	-	-	-	-	2140	6480	11506	-
<b>Total</b>	<b>42285</b>	<b>44644</b>	<b>47459</b>	<b>45920</b>	<b>52254</b>	<b>64109</b>	<b>83652</b>	<b>67864</b>
Auto financement	4339	5491	7105	3439	7065	7343	9191	2594
Ratio de fonctionnement	-0,33	-0,40	+2,45	+1,32	+0,39	-0,26	0,13	1,68
Ratio d'exploitation	1,02	1,03	1,01	1,09	0,96	0,92	0,86	1,05

## TUNISIE

Rapport d'achèvement du projet  
Agro combinat Ghézala Mateur  
(millions de DT)

## Bilans de l'OTD 1983 et 1987-1993

<u>ACTIF</u>	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Frais d'établissement	479	6278	9143	20222	20126	21318	2794	1710
Immobilisations brutes	53922	8976	98718	103490	110385	116759	123568	127956
Amortissements	18473	34370	40052	45096	30915	55264	6-552	65484
Immobilisations nettes	34970	55205	58665	58393	59469	60495	63034	61772
Autres valeurs immob.	1302	784	764	839	683	910	1506	772
Actif immobilisé	36272	55989	59429	59232	60152	61405	6-540	62544
Valeur d'exploitation	15431	23901	21134	21973	23610	28115	2-058	28658
Clients	3557	3542	3799	3602	4092	4387	3140	5053
Autres débiteurs	5060	6247	6800	5006	5943	6626	6047	7542
Caisse et banque	12531	23099	23003	23083	24148	25261	3-381	38385
Actif circulant	36579	56791	54736	53664	57792	64389	77626	79638
Perte	-	2923	919	5065	833	555	-	5626
TOTAL	73330	121981	124227	138183	138904	147667	14-959	149518
<u>PASSIF</u>								
Capital	30100	39162	36704	36454	33020	33623	33299	34287
Réserves	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisions perte et ch.	3418	7434	8598	20214	21541	23532	1-417	11364
Subvention/Autres rés.	633	1918	2891	3101	3085	3042	3039	2938
Emprunts à + d'1 an	20959	39615	39937	40022	42171	41906	37156	35886
Fournisseurs	2273	3152	3240	3665	4239	4422	4581	4123
Créditeurs divers	2169	5630	4400	3003	3461	3953	5005	3680
Dettes à court terme	13555	25070	28457	31824	31387	37189	49909	57240
Bénéfice	223	-	-	-	-	-	1553	-
TOTAL	73330	121981	124227	138183	138904	147667	14-959	149518
Fonds de roulement	14787	22788	17212	17244	15039	13528	5915	7633
Ratio de liquidité	2,70	1,69	1,92	1,68	1,84	1,73	1,55	1,39
Ratio d'endettement	0,70	1,01	1,09	1,69	1,28	1,25	1,11	1,04

## TUNISIE

Agro-combinat de Ghézala MateurComptes de Résultats de l'OTD de 1983 et 1987 à 1993  
(millions de DT)

	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Débit								
Résultat d'exploitation	681	1343	374	3837				3332
Pertes s/exercice ant.		2323	1038	1402	2641	5672	13585	1802
Pertes exceptionnelles		1528	735	820	710	755	739	1406
Dotation aux cptes d'amort. et de provision		1094	1047	4558	922	2459	225	892
Impôt/société								1
Bénéfice de l'exercice	232						1553	
TOTAL	904	6288	3194	10617	4273	8886	16102	7433
Crédit								
Résultat d'exploitation					2140	6480	11506	
Profit s/exercice ant.	643	2695	923	851	872	310	4126	1071
Profits exceptionnels	251	397	226	213	350	382	344	571
Profits résultant des subv. Equip.	10	273	306	108	78	119	116	133
Pertes s/exercice ant.			820	4380		1040	10	32
Perte de l'exercice		2923	919	5065	833	555		5626
TOTAL	904	6288	3194	10617	4273	8886	16102	7433





## TUNISIE

Agro-combinat de Ghézala MateurComptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987 à 1993  
(millions de DT)

	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Produits d'exploitation								
Ventes	2358	1832	2034	3233	4680	6761	7770	7334
Autres produits	493	4967	1839	1517	2207	1701	1577	1427
Résultats		259	505	1147	460	1513	1152	755
TOTAL	2851	7058	4378	5897	7357	9975	10499	9516
Charges d'exploitation								
Achats	1525	2148	1917	1614	1727	3061	3398	2566
Frais de personnel	677	1421	1165	1116	1259	1324	1636	1719
T.F.S.E.	45	192	189	230	395	427	467	523
Frais financiers								
Transport et déplacement	2	6	6	11	14	17	15	26
Frais divers d'exploitation	172	2737	539	1976	2916	4105	4217	3819
Impôt et taxes	23	18	15	26	90	37	47	170
Dotations aux amortissements	199	525	525	656	941	982	982	693
Dotations aux provisions		11	22	20	21	22	37	
Résultats	208							
TOTAL	2851	7058	4378	5897	7357	9975	10499	9516



## TUNISIE

Agro-combinat de Ghézala MateurComptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987 à 1993  
(millions de DT)

Actif	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Frais d'établissement	10	26	26	4	3	2	1	
Immobilisations brutes	2085		12200	12592	13299	14147	15751	16617
Ammortissement	896		2153	2859	3720	4626	5483	6425
Immobilisation nettes	1189	8836	10047	9733	9579	9521	10269	10192
Actif immobilisé	1199	8862	10073	9737	9582	9523	10270	10192
Valeurs d'exploitation	1357	2098	1874	2551	3037	3812	3424	3463
Clients	118	205	173	217	311	255	473	303
Autres débiteurs	135	193	122	79	86	112	84	284
Caisse et banque	138	86	43	539	764	1063	1805	2365
Actif circulant	1748	2582	2212	3386	4198	5242	5786	6406
Perte		539	601	1346	2815	6336	5887	3697
TOTAL	2947	11983	12886	14469	16595	21101	21943	20301
Passif								
Report à nouveau	160	1243	704	104	-1243	-4059	-10396	-16283
Comptes de liaison	2204	9881	11486	13622	17159	24514	31648	35777
Subvention s/équipement	9	23	22	21	19	18	26	23
Provisions pour risques et ch.	87	87	87	88	88	88	88	88
Dettes à long moyen terme	3							
Dettes à court terme	81	278	201	275	275	292	333	413
Fournisseurs	145	389	247	242	242	186	186	224
Créditeurs divers	52	82	139	64	64	62	58	59
Bénéfice	206							
TOTAL	2947	11983	12886	16595	16595	21101	21943	20301

## TUNISIE

Agro-combinat de Ghézala MateurComptes de l'agro-combinat de 1983 et 1987 à 1993  
(millions de DT)

Débit	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Résultant d'exploitation		259	505	1147	461	1513	2001	2732
Pertes s/exercice ant.	6	216	32	209	30	75	14	5
Pertes exceptionnelles	16	80	88	63	69	62	116	104
Dotation aux comptes de prov. Exceptionnelles	1	23		1	2579	6497	3805	924
Impôt s/société								
Benéficé exercice	206							
TOTAL	229	578	625	1420	3139	8147	5936	3765
Crédit								
Résultant d'exploitation	208							
Profit s/exercice antérieur	9	12	12	37	242	112	22	6
Profit exceptionnels	10	23	10	35	80	52	25	17
Profits résultant des subv. équipements		1	1	1		1	3	3
Perte s/exercice ant.	2	3	1		1	1644	1	45
Perte de l'exercice		539	601	1347	2816	6338	5885	3694
TOTAL	229	578	625	1420	3139	8147	5636	3765

TUNISIEAgro-combinat de Ghezala MateurHypothèses de calcul des taux de rentabilité  
Financière et de rentabilité économique

## i) Hypothèses suivies :

Au moment de l'évaluation il n'a pas été fait mention d'hypothèses de calcul des différents taux. Cependant, sur le principe nous tenons compte du fait que les coûts d'investissement et de fonctionnement n'ont pas varié du TRIF au TRIE.

ii) Les charges d'investissement représentent le coût de base en tenant compte des imprévues physiques (15%) et de l'inflation (5%). Les éléments de base ont été les décaissements et les charges d'exploitation.

iii) Les charges récurrentes concernent la consommation des TFSE, du personnel et des frais généraux occasionnés par l'agro-combinat. Ces charges du projet avec une comparaison des moyennes de l'OTD enregistrées dans d'autres agro-combinats à régime de fonctionnement normal. Le poste TFSE représente 5% du coût de la production. Les charges du personnel et frais divers sont calculés sur la base de la moyenne constatée entre 1987 et 1993, en tenant compte du personnel de l'agro-combinat et des frais de gestion courante.

iv) Les ventes ont été multipliées par 3 en 1992, année supposée être l'entrée en exploitation réelle de l'agro-combinat. Cette augmentation ne peut être que progressive et doit tenir compte des investissements à l'aval, tel que le transport et la satisfaction de la demande latente et nouvelle. La taxe la plus forte appliquée aux ventes des produits des agro-combinats est de 15%.





TUNISIE

Projet de développement de l'agro-combinat Ghézala Mateur

Liste des documents utilisés

1. Rapport d'évaluation
2. Archives NARD
3. Archive NCPR
4. Archive FDIS
5. Archives Centre de documentation
6. Rapport d'achèvement Emprunteur
7. Rapports annuels OTD (1984 à 1994)
8. Comptes d'exploitation et Bilans annuels OTD (1984 à 1992)
9. Archives OTD sur Ghézala Mateur