

OPÉRATIONNALISATION DU CADRE UNIFIÉ D'ÉVALUATION ET DE GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS EN TUNISIE

**Revue des réalisations
et perspectives**



Décembre 2018



PROJET D'APPUI À L'OPTIMISATION
DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

SOMMAIRE

Le rôle important des investissements publics dans la conjoncture socio-économique actuelle

Les investissements publics, facteur décisif du développement socioéconomique 4

La gestion des investissements publics, un enjeu crucial pour le Gouvernement 4

Le rôle central des investissements publics pour concrétiser les ambitions gouvernementales du Plan quinquennal de Développement 2016-2020 5

Un défi pour la réduction des inégalités régionales 5

Une forte demande sociale, couplée à une conjoncture économique tendue..... 6

Le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics : une réforme majeure pour améliorer la performance de l'investissement public

La préparation et la sélection des projets, difficultés majeures de la gestion des investissements publics 8

Des mesures institutionnelles et opérationnelles adaptées aux enjeux identifiés : le Cadre Unifié d'évaluation et de gestion de l'investissement public 9

Des outils et des méthodes pour l'opérationnalisation du nouveau cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics

Une fiche-projet standardisée et une banque de projets, instruments indispensables au CNAPP ...12

La sélection des projets d'investissements : un enjeu commun et une réponse spécifique adaptée à chaque pays13

L'Approche multidimensionnelle « TARTIB », une méthode innovante pour la priorisation des projets d'investissements15

La gestion des investissements publics, une mobilisation de ressources financières et humaines

La mobilisation des ressources pour des projets d'investissements publics : une question d'actualité, un pari sur l'avenir17

L'implication dynamique de tous les acteurs, facteur décisif de la performance de la gestion des investissements publics18

Renforcer notre système de gestion des investissements publics

Les investissements publics constituent le principal cheval de bataille de notre stratégie de développement. Leur gestion efficace constitue un facteur déterminant de la performance économique de notre pays et de l'amélioration du bien-être de nos citoyens.

Conscients des dysfonctionnements que connaît la gestion des investissements publics à différents niveaux, nous avons lancé, avec nos partenaires, un diagnostic approfondi basé sur les pratiques internationales reconnues. Ce dernier a fait ressortir des faiblesses, notamment au niveau de la préparation et du suivi des projets. Dans une démarche d'amélioration continue, nous avons instauré, en 2017, un cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics qui vise à assurer une meilleure qualité de préparation des projets, une sélection optimale, un suivi rigoureux de la mise en œuvre des projets ainsi qu'une évaluation ex post fiable pour capitaliser et consolider notre expérience dans la gestion des investissements publics.

Face à la conjoncture de rareté des ressources budgétaires que traverse notre pays et pour répondre aux demandes légitimes de nos citoyens, la priorisation des projets d'investissements publics s'avère indispensable pour assurer une plus grande efficacité de nos dépenses d'investissement et contribuer à l'atteinte des objectifs du développement durable 2030.

Le Comité national d'approbation des projets publics (CNAPP), au sein du ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI) dont les membres sont issus de différents ministères, est chargé de procéder à la sélection des projets d'investissements publics en cohérence avec la politique de développement du Gouvernement.

Pour appuyer le CNAPP dans l'accomplissement de ses missions et rendre opérationnel le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics, nous avons mobilisé une mission d'assistance technique, financée par le Fonds Moussanada, supervisée par la Banque Mondiale et conduite par l'Agence française d'expertise technique internationale, Expertise France.



Zied Ladhari

MINISTRE DU DÉVELOPPEMENT, DE L'INVESTISSEMENT
ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Cet appui s'est concrétisé par le développement d'une approche multidimensionnelle « TARTIB » visant à améliorer les modes de sélection et de priorisation des projets d'investissement public. Développée en étroite collaboration avec les membres du CNAPP et en impliquant différents ministères sectoriels, l'approche TARTIB va nous permettre de renforcer notre processus décisionnel de sélection des projets d'investissements publics en nous basant sur des critères objectifs et assurer ainsi une plus grande efficacité de la gestion des investissements publics.

L'efficacité de nos investissements publics ne peut être l'œuvre d'une seule institution. Elle dépend de l'ensemble des parties prenantes intervenant à différents niveaux du cycle de vie du projet. L'implication active de l'ensemble des acteurs constitue la condition sine qua non de la réussite de la réforme de la gestion des investissements publics qui nous permettra de réaliser nos aspirations de développement socioéconomique durable et inclusif. Nous mettons tous les moyens possibles pour que cette réforme puisse se poursuivre dans les meilleures conditions et avec des moyens modernes. Les premiers résultats de cette réforme nous encouragent à aller plus loin en projetant la mise en place d'un système intégré de gestion des investissements publics tout en développant les capacités de l'ensemble des porteurs de projets.



Le rôle important des investissements publics dans la conjoncture socioéconomique actuelle

LES INVESTISSEMENTS PUBLICS, FACTEUR DÉCISIF DU DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE

Lorsqu'ils sont préparés, sélectionnés, mis en œuvre dans des conditions optimales, les investissements publics contribuent efficacement aux objectifs stratégiques du pays et stimulent la croissance. A la différence de l'investissement privé, l'investissement public ne poursuit pas principalement des objectifs de rentabilité financière. L'investissement public accroît la création de richesse à court terme grâce à un effet sur la demande et à moyen terme grâce à un effet sur l'offre, c'est-à-dire sur l'augmentation des capacités de production. Selon une étude du Fonds monétaire international FMI, dans les pays avancés, une hausse de 1 point de produit intérieur brut (PIB) des dépenses d'investissement augmente d'environ 0,4 % le niveau de la production la même année, et de 1,5 % quatre ans après le choc. Une étude de l'Organisme Français des conjonctures économiques a estimé qu'en France, à court terme, une hausse de 1 % du PIB de l'investissement public générerait une hausse du PIB de 1,1 % à trois ans et une réduction de 245 000 chômeurs si elle est financée par de la dette.

LA GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, UN ENJEU CRUCIAL POUR LE GOUVERNEMENT

La gestion des investissements publics demeure un enjeu crucial pour le Gouvernement, car ceux-ci mobilisent d'importants moyens budgétaires et ils ont vocation à dessiner le visage de la Tunisie pour les générations présentes et futures. Les infrastructures (transport, énergie, TIC, assainissement) et les équipements sociocollectifs (éducation, santé) sont des déterminants-clés pour l'amélioration des conditions de vie de la population tunisienne dans le sens où ils permettent d'accroître la compétitivité de l'économie et d'améliorer l'accès aux services sociaux de base.

Les investissements publics constituent une préoccupation majeure, à la fois, pour le Gouvernement, car ils constituent une part importante de l'action publique, pour les contribuables, puisqu'ils sont financés à partir des ressources fiscales, pour les usagers, du fait qu'ils conditionnent l'accès à des opportunités économiques et des services publics de qualité et également pour les citoyens dans le cadre du processus participatif démocratique.

LE RÔLE CENTRAL DES INVESTISSEMENTS PUBLICS POUR CONCRÉTISER LES AMBITIONS GOUVERNEMENTALES DU PLAN QUINQUENNAL DE DÉVELOPPEMENT 2016-2020

L'investissement public constitue le maillon central du Plan quinquennal de développement 2016-2020 qui a retenu des projets pour un montant de 45 milliards de dinars à l'issue d'un processus de priorisation. Ce montant est en nette augmentation par rapport au quinquennat précédent où le montant des nouveaux projets atteignait 25 milliards de dinars tunisiens. Le Plan national de Développement 2016-2020 a fixé comme conditions de réussite d'engager rapidement les études relatives aux projets du Plan et notamment d'assurer un suivi efficace et une évaluation rigoureuse des réalisations du Plan à travers la généralisation du système national de suivi et d'évaluation des projets publics, un calendrier clair pour la mise en œuvre des réformes préconisées, le suivi des indicateurs sur l'emploi et le développement humain à l'échelle nationale et régionale.



Le Plan quinquennal de développement 2016-2020 a retenu des projets pour un montant de 45 milliards de dinars à l'issue d'un processus de priorisation



UN DÉFI POUR LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS RÉGIONALES

Dans le cadre du Plan national de Développement, il est prévu de favoriser des investissements dans les régions affichant un niveau de développement plus faible puisque les 16 Gouvernorats les moins bien classés selon l'indice de développement régional (IDR) représentant 50 % de la population tunisienne devraient bénéficier de 70 % du montant des investissements prévus.

Les investissements publics doivent contribuer à réduire les inégalités régionales et sociales. Les résultats de l'analyse de l'IDR par Gouvernorat, développé par l'Institut tunisien de la Compétitivité et des Études quantitatives, montrent que le territoire national est schématiquement divisé en deux zones. Calculé sur la base des indicateurs de niveau de vie, cet indice reflète le niveau d'accessibilité des habitants de la région concernée aux différents services publics (éducation, santé, eau, énergie, emploi, logement, etc.).

Les Gouvernorats qui affichent un IDR relativement faible appartiennent à la zone dite de l'intérieur. En revanche, les Gouvernorats côtiers bénéficient d'un IDR plus fort. En effet, ceux-ci regroupent 95,52 % des délégations représentant les plus forts IDR (entre 0,543 et 0,752).

◆ Un niveau d'investissement public légèrement en deçà des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ◆

Le niveau d'investissement public en Tunisie reste en deçà des moyennes observées dans les pays émergents, y compris les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Alors qu'une légère reprise de l'investissement public est observée dans les pays pairs, l'investissement public en Tunisie continue de stagner

autour de 5 % du PIB, et reste en deçà du niveau observé dans les pays de la région. La volatilité de l'investissement public en Tunisie est persistante, et significativement plus élevée, comparativement aux pays émergents et autres pays de la région.

Source : FMI, Banque Mondiale



Les investissements publics doivent contribuer aux objectifs stratégiques du pays





Les besoins socioéconomiques en Tunisie nécessitent d'importantes dépenses publiques dans un contexte macroéconomique et budgétaire tendu



UNE FORTE DEMANDE SOCIALE, COUPLÉE À UNE CONJONCTURE ÉCONOMIQUE TENDUE

Les besoins en termes d'accès aux infrastructures économiques et sociales de base devraient progresser en lien avec les attentes de la population. Pour l'éducation, la Tunisie compte environ 2,88 millions d'élèves répartis sur 6 093 établissements éducatifs. L'année scolaire 2017/2018 a enregistré une hausse de 45 000 élèves. Avec 467 m³ d'eau par personne et par an, la population vit un stress hydrique structurel (inférieur à 500 m³). Le réseau routier tunisien compte 19 750 km de routes, dont 12 750 sont revêtues et 360 km sont des autoroutes¹. Enfin, l'indépendance énergétique est passée de 94% en 2010, à 51% en 2017².

La réalisation des objectifs de développement durable exige un niveau d'investissement plus important dans les équipements productifs et les infrastructures collectives. La diversification économique s'avère indispensable à la stabilisation de l'économie tunisienne, en lien notamment avec la situation sécuritaire de la région qui menace de nouveau le tourisme.

Les investissements dans les infrastructures économiques sont essentiels pour faciliter la diversification économique. L'investissement public peut servir de catalyseur pour stimuler les investissements directs étrangers et l'investissement privé qui affichent une tendance timide. Le stock des investissements directs étrangers a cru modérément de l'ordre de 2% en 2017. Selon les données du FMI, l'investissement privé représente actuellement aux alentours de 15% du PIB alors qu'il se situait à près de 20% en 1994.

◆ Un accès aux infrastructures largement perfectible par rapport à ses pairs ◆

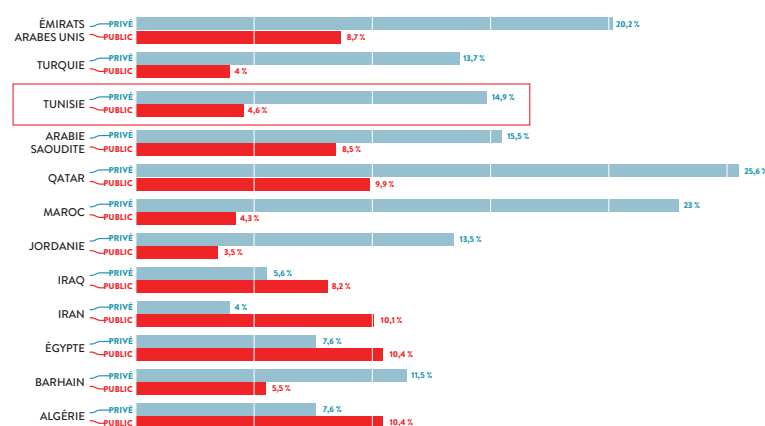
Malgré un niveau d'accès aux infrastructures d'éducation et d'accès à l'eau potable relativement élevé, la Tunisie reste en retrait par rapport à ses pairs. Cela est notamment vrai pour les secteurs de production d'électricité et l'accès aux infrastructures routières. L'accès aux infrastructures de santé, bien que comparable aux pairs, est particulièrement faible et pourrait

souligner des gains d'efficacité nécessaires dans ce secteur.

En outre la perception de la qualité de l'infrastructure, auparavant sensiblement plus élevée que pour les pays comparables, s'est détériorée depuis 2011, témoignant, en général, de la dégradation de l'environnement économique et sécuritaire.

Source : FMI, Banque Mondiale

Investissements publics et privés dans la région MENA en % du PIB



1 Données du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du territoire (2017).

2 Données du ministère de mines et des énergies renouvelables.

Cette forte demande sociale et les besoins de la diversification économique nécessitent d'importantes dépenses publiques. Or, le Gouvernement tunisien est contraint par la situation macro-économique et budgétaire actuelle. La croissance économique tunisienne n'a pas été au niveau des aspirations du Gouvernement. Les prévisions macroéconomiques sur lesquelles a été construit le programme de développement national 2016-2020 ne se sont pas concrétisées. La croissance était attendue à 2,3 % en 2017, elle n'a été que de 1,9 %. En 2017, la dette publique tunisienne a atteint 72,3 % du PIB. L'investissement public a reculé substantiellement de 7 % du PIB avant 2011 pour passer à seulement 5 % en 2017 (en dessous de la moyenne des pays du Maghreb et du Moyen-Orient estimée à 7%). Rapporté au PIB, le montant des investissements publics est en diminution depuis la décennie 1980 (12,4% en 1982). Cette baisse est devenue plus prononcée depuis 2011. Le ralentissement de l'investissement, combinée à la dépréciation irréversible des actifs physiques présente un risque de détérioration du stock de capital physique qui rapporté au nombre d'habitants demeure faible.

Ce contexte économique et social plaide pour d'une part améliorer la préparation et la sélection des projets d'investissements publics et d'autre part pour mobiliser plus efficacement les ressources disponibles (Budget de l'État, Dons, Prêts, Partenariats Public-Privé).

◆ Conjoncture économique dans les pays du Maghreb et du Moyen-Orient ◆

La croissance économique dans la région MENA devrait rebondir à une moyenne de 2,0% en 2018 par rapport à une moyenne de 1,4 % en 2017. Le léger rebond de la croissance régionale reflète l'impact positif des réformes et des politiques de stabilisation entreprises dans de nombreux

pays, parallèlement à la récente augmentation du prix du pétrole et demande externe de pétrole. La croissance économique dans la région MENA devrait s'améliorer modérément, pour atteindre une moyenne de 2,6 % en 2019-2020.

Source : FMI, Banque Mondiale



Une hausse de 1 point de PIB des dépenses d'investissement augmente d'environ 0,4 % le niveau de la production la même année, et de 1,5 % quatre ans après le choc



◆ Impact de la réduction des inefficiences de l'investissement public sur le stock de capital ◆

Selon le FMI, la réduction de toutes les inefficiences de l'investissement public d'ici à 2030 donnerait la même impulsion au stock de capital qu'une hausse de l'investissement public de 5 points de PIB dans les pays émergents, et de 14 points dans les pays à faible revenu.

Source : FMI





Réunion du CNAPP et Ministères sectoriels pour l'opérationnalisation du cadre unifié.

Le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics : une réforme majeure pour améliorer la performance de l'investissement public

LA PRÉPARATION ET LA SÉLECTION DES PROJETS, DIFFICULTÉS MAJEURES DE LA GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS

L'atteinte des résultats escomptés du Plan national de Développement suppose un système de gestion des investissements publics particulièrement performant. Or, celui-ci est historiquement confronté à un ensemble de difficultés.

La Tunisie a bénéficié d'un ensemble d'études et d'évaluations, réalisées avec l'appui de partenaires extérieurs, dressant un bilan perfectible de la gestion des investissements publics. Les défaillances soulignées par ces études sont communes à la plupart des pays comparables, y compris les pays du Moyen-Orient et du Maghreb.

Globalement, le système de gestion des investissements publics est confronté à un ensemble de problèmes liés à une culture de gestion axée sur une logique de moyens,

l'absence de méthode standardisée et fonctionnelle d'élaboration et d'évaluation des projets, et l'absence d'outil pour la sélection et la priorisation des projets d'investissement public. La recherche de l'efficacité des dépenses publiques est devenue un enjeu de plus en plus important du fait des contraintes de financement public en Tunisie.

Selon le rapport PIMA, l'une des faiblesses majeures dans la gestion des investissements publics est liée à la qualité de la maturation des projets et à leur choix. Il convient de souligner que l'évaluation ex ante des projets et leur sélection constituent les deux critères obtenant les notes les plus faibles sur un échantillon de 30 évaluations pays PIMA.

Les différentes études et évaluations permettent de situer la gestion de l'investissement public en Tunisie par rapport aux standards internationaux. Les enjeux ont été clairement identifiés ce qui a permis de concevoir la réforme du cadre institutionnel de gestion des investissements publics.

DES MESURES INSTITUTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES ADAPTÉES AUX ENJEUX IDENTIFIÉS : LE CADRE UNIFIÉ D'ÉVALUATION ET DE GESTION DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC

Face aux enjeux de taille, le Gouvernement a introduit une réforme majeure structurante pour améliorer la performance du système de gestion des investissements publics avec l'instauration d'un cadre unifié formalisé par le Décret gouvernemental n° 2017-394 du 29 mars 2017, portant création d'un cadre unifié pour l'évaluation et la gestion des investissements publics. Ce décret précise la justification et le contenu du cadre unifié en Tunisie. Il fixe les missions et la composition du Comité national d'approbation des projets publics -CNAPP ainsi que les responsabilités des différentes entités publiques. L'objectif principal du cadre unifié est d'améliorer la performance du système de gestion des investissements publics. Cet objectif engage l'ensemble des acteurs qui interviennent en amont et en aval des projets d'investissement public.

Selon le cadre unifié, les dépenses d'investissement doivent promouvoir la réalisation de priorités stratégiques et les ressources devraient être allouées uniquement aux zones qui sont les mieux alignées avec les objectifs du Gouvernement. Il s'agit de définir des nouvelles méthodes de collaboration entre les différents acteurs afin de sélectionner les projets les plus pertinents et qui offrent le plus d'impact pour la population tunisienne et le développement durable de la Tunisie. Le cadre unifié vise également à assurer un meilleur suivi des projets d'investissement public.

Les années 2017 et 2018 ont permis de mettre en place les conditions de réussite du cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics. L'instance du CNAPP a été mise en place, sous l'égide du ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale. Une fiche-projet synthétique a été utilisée pour animer les réunions du CNAPP.

 Le Gouvernement a mis en place un cadre unifié de gestion et d'évaluation des projets d'investissements publics 

◆ Un bilan mitigé de la gestion des investissements publics, souligné par des évaluations selon les standards internationaux ◆

Une évaluation PEFA sur le système de gestion des finances publiques en Tunisie, couvrant la période 2011 à 2013, a été réalisée. L'indicateur P-11 relatif à la gestion des investissements publics avait obtenu la note de A, soit la meilleure note possible.

L'évaluation avait toutefois pointé un certain nombre de problèmes dont notamment la tendance à la diminution des investissements publics, sa faible visibilité et lisibilité dans le budget de l'État, et la mise à niveau nécessaire qui passe par le renforcement de la coordination gouvernorats/Gouvernement, l'accélération des textes d'application des nouvelles procédures de marchés, notamment les cahiers des charges, et la réduction des forts obstacles liés au foncier par des décrets récents autorisent l'expropriation. Suite à cette évaluation PEFA, la Banque Mondiale avait réalisé un rapport d'évaluation sur la gestion des investissements publics en 2014 selon le cadre méthodologique défini par Rajaram et al. (2010). Ce rapport avait permis de dresser un certain nombre de

recommandations suite au constat mitigé sur la gestion des investissements publics : fragmentation des projets, préparation insuffisante, faible alignement stratégique, faible qualité du suivi des projets, délais d'exécution, évaluation ex post marginale. Une évaluation PIMA a été réalisée en janvier 2018.

Elle a révélé une performance globalement supérieure aux pays comparables (pays émergents) en matière de gestion de l'investissement public, mais cette dernière est contrastée et perfectible.

Cette évaluation a notamment souligné les défaillances suivantes : absence de règles pour orienter la politique budgétaire vers une meilleure prévisibilité des dépenses en capital, faiblesse d'encadrement des PPP, absence de cadrage pluriannuel des dépenses, manque de visibilité et lisibilité du budget d'investissement, opérationnalisation des méthodes d'évaluation ex ante, absence de critères objectifs pour la sélection des projets, faible suivi des acquisitions.

PEFA : Public Expenditure and Financial Accountability (Cadre de mesure de la performance des systèmes de gestion des finances publiques)

PIMA : Public Investment management assessment (Évaluation de la gestion des investissements publics)





Nous œuvrons pour mettre en place un programme plus élargi d'accompagnement et de renforcement des capacités de gestion des projets d'investissement public



Une circulaire du Premier Ministre en date du 7 mai 2018 clarifie les dispositions en précisant notamment le cadre général, le domaine d'application du décret gouvernemental ainsi que les procédures de gestion des projets. Les types de projets concernés par le cadre unifié sont les projets d'infrastructures, les projets d'installations collectives qu'il s'agisse de constructions nouvelles ou bien d'extension de celles existantes, ainsi que les projets réalisés dans le cadre de partenariats public-privé. Le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics s'applique pour les projets financés par le budget de l'État, par les prêts extérieurs, les dons ainsi que les projets qui engagent l'Etat via des PPP. Les organismes publics concernés sont les ministères, les collectivités locales ainsi que les entreprises et les établissements publics.

◆ Missions du CNAPP ◆

Le CNAPP est chargé d'unifier la gestion de l'investissement public, d'assurer le suivi de l'exécution du plan de développement et d'assurer une meilleure coordination entre les projets proposés pour être inscrits dans le budget de l'État. Plus spécifiquement, le CNAPP est chargé de l'élaboration des méthodologies et des manuels pour la bonne gouvernance de la préparation des projets publics, l'établissement de critères et de méthodologies d'évaluation économique, sociale et technique, ex ante et ex post, l'approbation des projets publics proposés pour inscription au budget de l'État et des projets nécessitant l'affectation des crédits nécessaires pour la réalisation des études de pré-faisabilité et/ou de faisabilité et/ou d'avant-projet détaillé, le suivi financier et physique des projets publics, la réalisation d'une évaluation ex post des projets.

Belgacem Ayed

PRÉSIDENT DU COMITÉ GÉNÉRAL DU DÉVELOPPEMENT SECTORIEL ET RÉGIONAL - MDICI
MEMBRE DU CNAPP



Assurer au CNAPP les moyens d'opérationnaliser le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics.

Le CNAPP est chargé de sélectionner les projets d'investissement public. Les outils développés dans le cadre du projet TARTIB répondent-ils à vos besoins ?

Nous avons pu développer, en collaboration avec tous les partenaires nationaux et internationaux, une méthode de priorisation des projets d'investissement public. L'assistance technique nous a permis de disposer d'une palette d'outils d'aide à la décision qui nous permettent de sélectionner les projets sur la base de critères objectifs.

L'approche multidimensionnelle TARTIB, intégrant les principes du développement durable, répond à nos besoins de sélection des projets, en application de la réglementation en vigueur instituant le cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics, et ce, en fonction de la qualité de préparation des projets et de leurs potentiels pour la réalisation des objectifs stratégiques de développement de notre pays.

Comment avez-vous pu fédérer les parties prenantes ?

Nous avons veillé à impliquer l'ensemble des acteurs dans le processus du développement afin d'aboutir à une approche opérationnelle et inclusive qui sied à tous les acteurs et qui permet de procéder à la priorisation effective des projets en préparation du budget d'investissement de la Loi de finances pour 2020.

Dans le cadre de ses missions, le CNAPP assurera l'accompagnement des porteurs de projets dans la phase de présentation des projets pour la priorisation. Une fiche-projet standardisée a été déjà mise à leur disposition sous format d'un outil interfacé qui facilite la saisie des données et permet la constitution de la banque des projets. Plusieurs porteurs de projets ont pu travailler sur cet outil garantissant l'intégrité des données transmises, hautement nécessaire pour le processus d'aide à la décision de sélection des projets.

Quels sont les défis qui restent à relever en matière de gestion des investissements publics et comment entendez-vous aller plus loin dans la réforme ?

Le défi majeur demeure l'amélioration de la qualité de préparation des projets. Nous œuvrons pour mettre en place un programme plus élargi d'accompagnement et de renforcement des capacités de gestion des projets d'investissement public en vue de consolider l'ensemble du processus de gestion des projets. Dans la limite des moyens dont nous disposons, les méthodes de priorisation reposent sur des applicatifs informatiques locaux. À moyen terme, nous souhaitons mettre en place un système de gestion intégré pour permettre aux différents acteurs d'interagir directement sur le système tout au long du processus de gestion des projets.



Ousmane Kolie

SPÉCIALISTE PRINCIPAL EN
FINANCES PUBLIQUES - MAGHREB
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Mehdi El Batti

ANALYSTE FINANCIER
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Accompagner la Tunisie dans la réforme de son système de gestion des investissements publics

La Banque Mondiale a accompagné la réforme de la gestion des investissements publics en Tunisie, quelles sont les réalisations et les retombées attendues de ces réformes ?

Dans le cadre de l'appui budgétaire de 2016, nous avons soutenu la mise en place d'un cadre unifié de gestion des investissements publics et la création d'un Comité national d'approbation des projets publics. Grâce au Fonds Moussanada et avec l'appui des partenaires, nous avons souhaité prolonger l'appui via le projet d'amélioration de la crédibilité du budget d'investissement, ce qui a permis de développer une approche innovante pour améliorer la priorisation des investissements publics.

La mise en œuvre du cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics est un gage d'amélioration de l'efficacité des projets financés par les ressources du Gouvernement et par les partenaires extérieurs qu'ils soient financés par des prêts, des dons ou qu'ils prennent la forme de Partenariats public-privé.

Quelle est l'articulation du projet TARTIB avec l'approche de la Banque Mondiale ?

La dynamique apportée par le projet TARTIB s'inscrit en parfaite cohérence avec l'approche « Maximiser le financement pour le développement » du Groupe de la Banque Mondiale.

Cette approche consiste à exploiter systématiquement des sources de financements publics et privés, des compétences et des solutions pour soutenir la croissance durable des pays en développement. Les institutions du Groupe - BIRD, IDA, IFC et MIGA - travaillent de concert pour aider les pays à transformer leurs secteurs afin de réduire la pauvreté et les inégalités et de soutenir la croissance. Concrètement, il s'agit d'appuyer les pays bénéficiaires dans l'amélioration du cadre réglementaire, le renforcement des capacités, la mise en place de normes, le financement de l'innovation et la réduction des risques.

Le rôle des investissements publics est capital et les défis de développement sont importants, quels sont les engagements de la Banque Mondiale aux côtés des autorités tunisiennes ?

La Banque Mondiale accompagne les autorités tunisiennes dans l'effort de développement où les engagements dans le pays atteignent 930 millions de dollars en 2018. Ces engagements ont permis de soutenir le pays notamment dans les domaines de l'énergie, de la compétitivité, de la gouvernance urbaine et locale, de l'aménagement du territoire, de l'agriculture, de l'inclusion des jeunes, de l'enseignement supérieur, etc.



Réunion du CNAPP et Ministères sectoriels pour l'opérationnalisation du cadre unifié

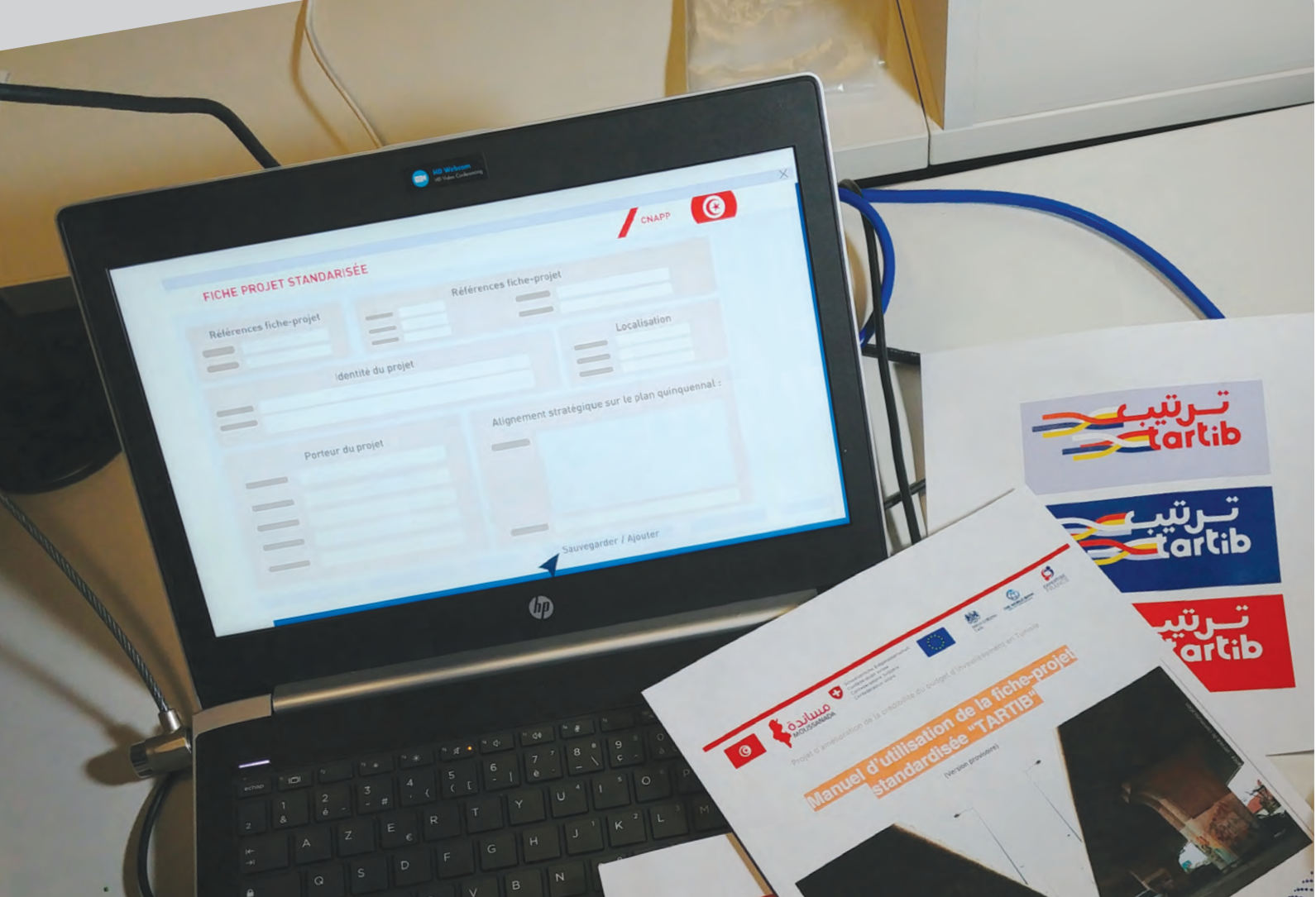


La dynamique apportée par le projet TARTIB s'inscrit en parfaite cohérence avec l'approche « Maximiser le financement pour le développement » du Groupe de la Banque Mondiale.



La circulaire précise que les dossiers de propositions de projets doivent comporter les données relatives au projet (nom du projet, composantes du projet, l'état de préparation, le financement demandé). Les porteurs du projet doivent transmettre un ensemble d'informations clés pour appuyer le processus de sélection des projets dont notamment les résultats des études d'impact, les résultats des études techniques, leur état d'avancement et les délais de leur achèvement, le degré d'avancement de la préparation du dossier d'appel d'offres et ses délais, la structure du financement du projet (trésor public/prêts/dons/autofinancement/secteur privé), la situation foncière du projet (ou bien le calendrier d'acquisition des biens fonciers nécessaires à sa réalisation, accompagné de tous les documents qui en attestent), ainsi que le calendrier de réalisation du projet.

Sur la base de cette circulaire, le CNAPP s'est réuni au cours de plusieurs sessions en 2018 pour procéder à la sélection des nouveaux projets d'investissements à inclure dans le projet de loi de finances 2019. Dans un souci de pragmatisme, la mise en place a été graduelle avec trois ministères pilotes en 2017 pour le budget de 2018, généralisée à tous les ministères et à certains organismes publics en 2018 pour le budget 2019. Une montée en puissance aura lieu en 2019 et en 2020 afin que l'ensemble des organismes publics, y compris les collectivités locales, soit intégré dans le cadre unifié pour le budget 2021.



Des outils et des méthodes pour l'opérationnalisation du nouveau cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics

UNE FICHE-PROJET STANDARDISÉE ET UNE BANQUE DE PROJETS, INSTRUMENTS INDISPENSABLES AU CNAPP

Dans le cadre de ses missions, le CNAPP est amené à statuer sur les projets d'investissement qui lui sont soumis par les ministères et les organismes publics, en vue de leur intégration dans le processus de programmation budgétaire. L'accomplissement de cette mission suppose de disposer d'informations nécessaires à la prise de décision. La mission d'expertise, sollicitée pour appuyer le CNAPP dans l'opérationnalisation du nouveau cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics a travaillé sur un nouveau format des fiches-projet, en vue d'améliorer la qualité de présentation des projets d'investissements publics.

L'exploitation de l'ensemble des données, par nature très volumineuses, nécessitait la mise en place d'une banque de projets. Pour répondre à cet enjeu, la mission d'expertise a développé un outil intégré TARTIB qui permet de gérer la banque de projets, en intégrant l'ensemble des fiches-projet.

Compte tenu de la rareté relative des ressources, l'efficacité des dépenses d'investissement public constitue une priorité de premier ordre pour le Gouvernement. La sélection des projets étant une étape-clé du processus de gestion des investissements publics, son efficacité dépend de la qualité de réalisation des précédentes étapes à savoir l'identification et la préparation des projets. Elle dépend également de la clarté et de la précision des politiques sectorielles ainsi que de la stratégie nationale de développement.

LA SÉLECTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS : UN ENJEU COMMUN ET UNE RÉPONSE SPÉCIFIQUE ADAPTÉE À CHAQUE PAYS

Conscients de l'importance des choix des projets d'investissement public, de nombreux pays ont mis en place des méthodes et des outils pour la sélection des projets d'investissement public. En fonction de son organisation institutionnelle, de la situation socioéconomique, et des contraintes budgétaires, chaque pays a développé son propre système de priorisation.

Au Royaume-Uni, le plan national d'investissement du Royaume-Uni, géré par l'unité d'infrastructure du Trésor, spécifie une liste des 40 meilleurs projets d'infrastructure marqués pour le soutien et l'investissement prioritaire du Gouvernement. Ces projets sont regroupés par secteur, mais ne sont pas classés par ordre d'importance. Les projets sont choisis selon les critères suivants : importance stratégique, valeur en capital, priorité régionale, innovation, soutien à l'investissement.

◆ Cadre de priorisation pour les infrastructures développé par la Banque Mondiale ◆

La Banque Mondiale a développé une approche pour la priorisation des projets d'infrastructures qui constitue une analyse multicritères. Cette approche synthétise un ensemble d'informations (économique, financière, social et environnemental) en deux indices : (i) social et environnemental, (ii) financier et économique, et tient compte de la contrainte budgétaire.

Cette approche intègre les objectifs politiques, les contraintes de développement durable aux côtés des déterminants financiers traditionnels. L'approche permet une représentation graphique à partir de deux indicateurs composites, sur la base de laquelle les décideurs publics peuvent comparer les différents scénarios. Cette approche facilite la priorisation des projets d'investissements.

Source : « The infrastructure prioritization framework », Banque Mondiale

Ahcène Gheroufella
RESPONSABLE DU PROJET TARTIB
EXPERTISE FRANCE



Mettre au service des autorités tunisiennes l'expertise nécessaire pour l'opérationnalisation du cadre unifié

Les investissements publics constituent un domaine aux multiples enjeux. Comment Expertise France a-t-elle appréhendé ceux de la Tunisie ?

Expertise France, qui connaît parfaitement le contexte tunisien où elle conduit actuellement 26 projets dans le pays - dont 18 projets nationaux et 8 projets régionaux -, est pleinement engagée aux côtés des institutions tunisiennes et de la société civile dans des projets innovants, adaptés aux enjeux de modernisation des institutions, d'inclusion des personnes et des territoires, et de dynamisation de l'économie, dans une perspective de développement durable. Forte de ces expériences, l'Agence a pu mobiliser son savoir-faire pour répondre aux besoins spécifiques des acteurs de gestion des investissements publics. Le défi majeur étant d'opérationnaliser le CNAPP des outils nécessaires à la sélection des projets sur la base de critères objectifs.

Le projet TARTIB dont vous êtes chargé intervient suite à la mise en œuvre du nouveau cadre unifié. Quelle démarche avez-vous privilégiée pour l'accompagnement de cette réforme ?

En effet, notre projet intervient suite au diagnostic effectué par la Banque Mondiale qui a abouti à la mise en place d'un cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics. Le diagnostic étant fait, nous avons privilégié une approche opérationnelle qui vise à concevoir des outils pratiques et des méthodes adaptées aux besoins spécifiques des autorités tunisiennes. Le choix de l'équipe d'experts a été fait suivant cet objectif. Un échange continu avec les membres du CNAPP a été assuré tout au long de la mise en œuvre du projet en veillant à impliquer l'ensemble des acteurs de la gestion des investissements publics. Cette forte coopération nous a permis de prendre en compte les contraintes que connaissent les différents acteurs et de proposer une méthode et des outils dans les délais souhaités par les autorités tunisiennes. Comme pour toute mise en œuvre de réforme, la conduite du changement a constitué un enjeu capital pour le projet. Le processus d'élaboration de la méthode et des outils a été jalonné d'actions d'accompagnement du changement en vue de faire adhérer l'ensemble des parties prenantes au processus de sélection des projets.





En Australie, une agence est chargée de la planification et de la coordination des projets de routes nationales et de transports publics. Afin de prioriser les projets proposés, l'agence applique un processus d'évaluation en deux étapes. La première étape évalue qualitativement la compatibilité des initiatives proposées avec les priorités stratégiques d'infrastructure sur une échelle allant de « hautement bénéfique » à « hautement préjudiciable » par rapport aux objectifs politiques énoncés. Par la suite, l'Analyse coût-bénéfices est utilisée comme principal outil d'évaluation des projets, y compris les estimations des avantages économiques plus importants tels que ceux liés à l'agglomération. Après l'analyse coût-bénéfices, le processus exige que les évaluateurs discutent qualitativement des avantages et des coûts qui ne peuvent généralement pas être monétarisés (p. ex., visuel / paysage, cohésion sociale, patrimoine ou impacts culturels) et classent ensuite chaque élément non monétisé selon un éventail allant de très bénéfique à très préjudiciable. Ces deux étapes sont utilisées pour éclairer la sélection, qui est basée sur l'expertise et le consensus d'un panel de onze membres.

En Corée du Sud, une analyse coût-avantages est utilisée, complétée par des méthodes de décision multicritères pour hiérarchiser un grand nombre de projets dans tous les secteurs : Procédure hiérarchie d'analyse. Les experts décident du poids des critères de décision, y compris celui de l'analyse coût-avantages. Ce processus de hiérarchie analytique a également été utilisé pour classer les projets sous-sectoriels transport aux États-Unis, en Chine, en Turquie, en Inde et en Palestine, mais n'est pas utilisé comme cadre de priorisation nationale en dehors de la Corée du Sud.



En fonction de son organisation institutionnelle, de la situation socio-économique, et des contraintes budgétaires, chaque pays a développé son propre système de priorisation.



◆ Recommandations issues de l'étude économique sur la Tunisie de l'OCDE ◆

Dans l'étude économique sur la Tunisie (mars 2018), l'OCDE préconise que pour améliorer l'efficacité de l'investissement public, il faut éviter un « saupoudrage » ministère par ministère et définir des critères de sélection unifiés et cohérents avec le Plan national de Développement 2016-20. L'étude recommande pour améliorer

le niveau des infrastructures de donner la priorité à la remise à niveau des infrastructures et équipement existants. Les investissements doivent être financés sur la base de leurs performances économiques et sociales, cela exige de renforcer la capacité de planification, d'évaluation et de sélection des projets d'investissements.

En Indonésie, le Comité indonésien pour l'accélération des projets d'infrastructures prioritaires a utilisé une approche de hiérarchisation des infrastructures à trois niveaux, y compris une analyse multicritères. Les indicateurs de notation et de classement du projet (avec additif associé, inclus l'objectif du projet (25 %) ; faisabilité de la mise en œuvre (30 %) ; impact socio-économique (30 %) ; et impact environnemental (15 %). Les résultats de notation et de classement ont servi de base à la « discussion en comité » qui a abouti à la présélection de 22 projets.



L'approche « Tartib » vise à répondre aux défis structurels et conjoncturels de la Tunisie, en permettant une priorisation des projets d'investissement public sur la base d'une batterie de critères objectif

◆ Fonds Moussanada ◆

Initié par la coopération suisse et la Banque Mondiale en 2014, le Fonds « Moussanada » a atteint une valeur d'environ 9,4 millions d'euros. Lors de la deuxième phase de Moussanada, le Royaume-Uni et l'Union européenne ont rejoint les autres bailleurs pour coordonner l'appui au développement en Tunisie. Moussanada est une initiative qui fait intervenir de nombreux acteurs et qui, à la demande du gouvernement tunisien, met à disposition leur savoir-faire et leur appui financier au service des réformes décidées et planifiées. Moussanada est conçue pour répondre de manière dynamique et flexible aux besoins des autorités tunisiennes dans les domaines concernés.

Les meilleurs experts nationaux et internationaux sont mobilisés pour augmenter l'efficacité, l'impact social et enfin la réussite des projets financés. Le Fonds Moussanada a notamment appuyé les réformes dans la modernisation du secteur financier, le renforcement de la gouvernance et l'appui aux collectivités locales pour une mise en place réussie de la décentralisation.

L'APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE « TARTIB », UNE MÉTHODE INNOVANTE POUR LA PRIORISATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS

À la demande du Ministère de Développement, de l'Investissement et de la coopération Internationale (MDICI), le Fonds Moussanada a financé un projet-pilote visant à amorcer l'opérationnalisation du cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics en vue d'améliorer la crédibilité du budget d'investissement.



Amer Koceila
Mathieu Taussig
EXPERTS SUR PROJET TARTIB



Une méthode et un outil pratique pour la sélection des projets

Quelle approche avez-vous privilégiée pour assurer la réussite du projet ?

Dans une démarche de co-construction, nous avons travaillé étroitement avec les membres du CNAPP pour développer les instruments d'opérationnalisation du nouveau cadre unifié. Avec plusieurs missions sur terrain, nous avons pu rencontrer, à plusieurs reprises, différents ministères avec qui nous avons échangé en vue de cerner le contexte tunisien. Ces échanges nous ont permis d'identifier les besoins et contraintes que rencontrent les porteurs de projets et élaborer des outils adaptés. Ces échanges ont également permis de mener des actions de conduite de changement pour créer une forte adhésion au nouveau processus de sélection des projets.

Les outils ont été développés dans des délais relativement courts. Qu'est-ce qui a motivé la rapidité de la conception ?

Conscients des enjeux de la gestion des investissements publics notamment sur le plan de programmation budgétaire, nous avons mis en œuvre tous les moyens pour élaborer les méthodes et les outils nécessaires dans un laps de temps en effet très court. L'objectif était notamment de s'inscrire dans la dynamique initiée par les premières réunions du CNAPP, conduites sous la présidence du MDICI. Il s'agissait également de tenir compte des délais impartis pour la généralisation du cadre unifié à l'ensemble des ministères et des organismes publics à l'horizon 2021. **Quelle est la particularité de l'approche TARTIB par rapport aux autres méthodes de priorisation appliquées par d'autres pays ?**

Il existe une multitude de méthodes de sélection des projets. En fonction de son cadre institutionnel, des atouts et difficultés qui le caractérisent, chaque pays dispose de son propre système de sélection de

projets. Cette sélection constitue une étape cruciale dans le cycle de vie du projet. L'approche multidimensionnelle TARTIB que nous avons développée s'inspire à la fois des bonnes pratiques internationales et répond aussi aux besoins spécifiques du cadre unifié d'évaluation et de gestion des investissements publics. L'outil de priorisation TARTIB permet en outre de constituer une banque de projets qui est alimentée à partir des fiches-projet transmises par les ministères et les organismes publics porteurs de projets. Dans le cadre de la Tunisie, la particularité de l'approche multidimensionnelle réside dans la combinaison de deux analyses multicritères. La première permet de qualifier les projets au regard de leur maturation et leur contribution au développement durable, tandis que la seconde analyse permet de classer les projets en fonction des contraintes macrobudgétaires et des priorités sectorielles et géographiques établies par le gouvernement.

Que recommandez-vous pour l'exploitation efficace des outils développés et l'amélioration de la gestion des investissements publics ?

TARTIB est un outil d'aide à la décision. Son exploitation optimale dépend de la qualité et de la fiabilité des données transmises. C'est pourquoi il est crucial de renforcer la qualité d'exécution de l'ensemble des étapes du processus de gestion des projets, de la phase d'identification à celle de l'évaluation. L'adhésion des porteurs de projets au nouveau cadre unifié en général et au processus de priorisation en particulier est indispensable pour l'atteinte des objectifs d'optimisation du budget d'investissement. Les échanges avec les différents ministères ont suscité une forte adhésion et fait naître une dynamique et des besoins qu'il conviendrait de soutenir afin de pérenniser les acquis du projet.

Supervisé par la Banque Mondiale et mis en œuvre par Expertise France, le projet a abouti au développement d'une approche multidimensionnelle «TARTIB» qui constitue une démarche novatrice pour présenter et sélectionner les projets d'investissement public. Cette approche s'accompagne de trois applicatifs informatiques locaux : formulaire « TARTIB » fiche-projet, banque de projet, outil de priorisation « TARTIB ».

La sélection des projets d'investissement public ne se limite pas seulement à constituer un filtre pour s'assurer que les projets sont bien matures avant de les inscrire au Budget d'investissement. Le choix des projets doit refléter la politique de développement du Gouvernement ainsi que sa stratégie à long terme, tout en prenant en compte les contraintes macroéconomiques et budgétaires conjoncturelles. La multi-dimensionnalité de l'approche TARTIB vise surtout à permettre au CNAPP et aux porteurs de projets de choisir les projets d'investissement public sur la base des critères du développement durable pour assurer plus d'efficacité et d'efficience lors de la mise en œuvre des projets et consolider le capital public avec des investissements publics durables.

L'algorithme portant l'approche multidimensionnelle exploite l'ensemble des données de la banque de projets pour noter les projets en fonction des critères objectifs préalablement définis et approuvés afin de qualifier d'une part, le niveau de qualité de préparation du projet, sa logique d'intervention, l'analyse des risques et d'autre part les potentiels économiques du projet, sa contribution à l'équité sociale et régionale et son impact sur l'environnement.

Construit dans une approche participative qui a impliqué différents porteurs de projets et l'ensemble des membres du CNAPP, l'outil TARTIB se veut avant tout pratique et opérationnel. Ainsi, les décisions stratégiques du gouvernement sont prises en compte avec un système qui traduit les priorités du Gouvernement en termes

◆ Atouts de l'Approche multidimensionnelle TARTIB pour la priorisation des projets d'investissements publics en Tunisie ◆

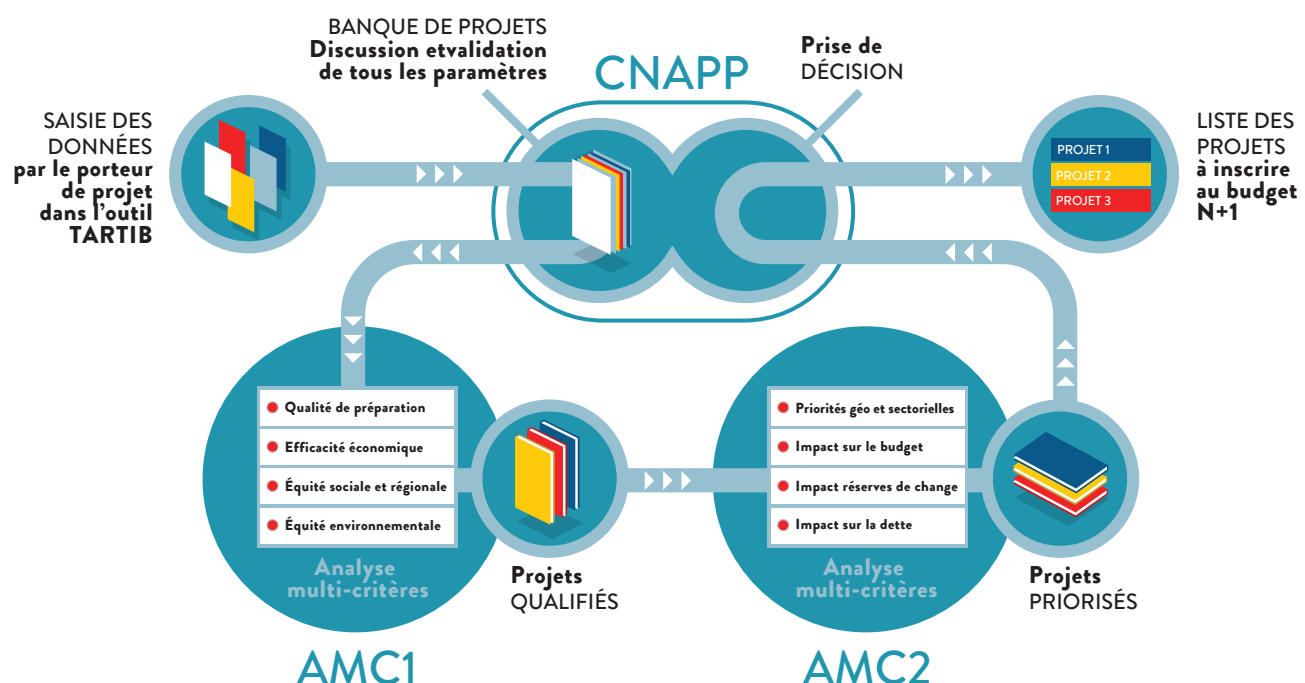
L'approche TARTIB vise à répondre aux défis structurels et conjoncturels de la Tunisie, en permettant une priorisation des projets d'investissement public sur la base d'une batterie de critères objectifs (qualité de préparation du projet, efficacité économique, équité sociale, équité environnementale, alignement sur les priorités gouvernementales, impact sur l'enveloppe budgétaire disponible, impact sur les réserves de change et impact

sur la dette). L'approche multidimensionnelle TARTIB s'inspire des meilleures pratiques internationales déclinées selon les spécificités tunisiennes en ce qui concerne les procédures décisionnelles d'analyse multicritères. Elle s'inscrit en parfaite cohérence avec le contexte spécifique de la gestion de l'investissement et s'appuie sur le cadre institutionnel et les missions assignées au CNAPP.

d'orientation des investissements (économique, sociale, etc.) ou de localisation des projets (réduction des inégalités régionales).

La notation des différents aspects des projets d'investissement public, avec la précaution de distinguer ceux générateurs de revenus de ceux dits sociaux, permet de procéder à leur classement du meilleur au plus faible relativement aux critères et à la pondération préalablement paramétrés par le CNAPP et validés par l'ensemble des parties prenantes.

Cette liste de projets obtenue automatiquement permet au CNAPP de disposer de l'ensemble des données nécessaires à la sélection des projets. TARTIB est un outil d'aide à la décision. Cette dernière est du ressort exclusif du CNAPP. L'approche multidimensionnelle permet d'asseoir la décision d'acceptation ou de rejet de projets sur des critères objectifs.





La gestion des investissements publics, une mobilisation de ressources financières et humaines

LA MOBILISATION DES RESSOURCES POUR DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS PUBLICS : UNE QUESTION D'ACTUALITÉ, UN PARI SUR L'AVENIR

La problématique de réaliser les ambitions légitimes du pays en matière de développement et de bien être tout en vivant dans la limite de ses moyens n'est pas propre à la Tunisie. Cette question préoccupe l'ensemble des pays aussi bien les plus développés que ceux en voie de l'être. Elle a suscité et continue de susciter de nombreuses études et recherches.

La décision d'investir constitue un calcul sur le moyen terme, avec comme paramètre à prendre en considération la préservation des équilibres macro-économiques et budgétaires. En Tunisie, compte tenu des demandes légitimes des citoyens en matière d'équité dans l'accès

aux services publics et des besoins de la relance économique, il est indispensable de mobiliser des ressources pour assurer les dépenses d'investissement nécessaires.

Plusieurs instruments de financement s'offrent au gouvernement pour la réalisation des investissements publics. Si le pays dispose suffisamment de ressources intérieures, les dépenses d'investissement sont portées par le budget national et sont financées par les recettes publiques. Tout en veillant à assurer un niveau acceptable et soutenable de la dette, les projets d'investissements publics peuvent être portés sur des financements extérieurs. Certains projets spécifiques peuvent être financés par des dons ou des prêts concessionnels à taux réduit dans le cadre de partenariat de coopération au développement. En outre, les Partenariats Public-Privé constituent également un moyen de financer les projets d'investissement public tout en préservant les équilibres budgétaires.

◆ Approche « Maximiser les financements du développement » de la Banque Mondiale ◆

L'IMPLICATION DYNAMIQUE DE TOUS LES ACTEURS, FACTEUR DÉCISIF DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS

L'opérationnalisation du CNAPP s'inscrit dans une dynamique réformatrice d'ensemble visant à améliorer la performance budgétaire et l'efficacité de la dépense publique, et s'articule dans ce sens parfaitement avec la gestion budgétaire par objectif.

Le succès de la nouvelle dynamique mise en place par le MDICI dépend avant tout de l'implication et de la mobilisation des acteurs étatiques et non-étatiques qui interviennent à des degrés divers dans la gestion des investissements publics.

Les premiers résultats obtenus nécessitent d'être consolidés et appuyés dans le temps afin de maîtriser parfaitement la gestion des projets d'investissement public à tous les échelons, cela dans l'objectif d'améliorer la performance des projets d'investissements publics. La maîtrise de l'ensemble des étapes gagnerait en efficacité et en efficacité avec la mise en place d'un système intégré de gestion des investissements publics qui inclura le module de l'approche multidimensionnelle TARTIB.

“
Ce sont les femmes et les hommes qui sont le déterminant principal du succès dans la mise en œuvre des réformes
”

Le Groupe de la Banque mondiale teste l'approche « Maximiser les financements du développement » dans neuf pays où les clients ont demandé des solutions du secteur privé pour faire avancer des projets de développement critiques : Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Indonésie, Irak, Jordanie, Kenya, Népal et Vietnam. Outre ces neuf pays, le Groupe de la Banque mondiale facilite des investissements à fort impact du secteur privé au Liban, à Sri Lanka, au Kazakhstan, au Bhoutan et au Bangladesh, avec l'appui du guichet IDA18 IFC-MIGA Private Sector.

L'approche MFD a déjà donné des résultats positifs en Colombie, à Madagascar, en Afghanistan, en Turquie, aux Îles Salomon et en Afrique de l'Ouest.

Le Groupe de la Banque mondiale dispose d'outils de diagnostic pour appuyer l'approche « MFD ». Celles-ci comprennent l'Évaluation du secteur des infrastructures (InfraSAP), un outil de planification stratégique qui aide les équipes travaillant avec les gouvernements à identifier les opportunités permettant de maximiser le financement d'investissements prioritaires et les actions séquencées nécessaires pour exploiter ces opportunités; et le Country Private Sector Diagnostic (CPSD), qui examine les secteurs économiques du point de vue des investisseurs afin de déterminer les possibilités d'action pour stimuler la croissance tirée par le secteur privé.

Chaque acteur constitue un maillon essentiel dans le succès de cette réforme. L'appropriation des outils et des méthodes constituera un gage de réussite pour l'optimisation du budget d'investissement. Comme toute dynamique, cette réforme se nourrira des retours d'expérience et des effets d'apprentissage. Comme toute réforme, l'aspect réglementaire et institutionnel constitue seulement une des composantes du changement. Ce sont les femmes et les hommes qui sont le déterminant principal du succès dans la mise en œuvre de cette réforme.

“
Plusieurs sources de financement peuvent être mobilisées pour financer les dépenses d'investissement : budget de l'état, prêt, dons, Partenariats Public-Privé
”





Crédits photo :

Pages 3-10-18 : Citizen59 - Flickr.com • Page 4-14 : Dana Smillie - World Bank • Pages 6-7-19 : Expertise France • Pages 8-12 : Ahcène Gheroufella • Page 13 : Banque Mondiale



PROJET D'OPTIMISATION DU BUDGET D'INVESTISSEMENT PUBLIC EN TUNISIE

Réalisé par

Expertise France

73, rue de Vaugirard 75006 Paris

+33 1 70 82 70 82

accueil@expertisefrance.fr

www.expertisefrance.fr

