

# Résumé d'évaluation

*Appui au redressement de la JIRAMA  
(opérateur électrique de Madagascar)*

Pays : **Madagascar**

Secteur : **Énergie**

Évaluateur : **Marie d'Arifat, ICEA**  
Date de l'évaluation : **décembre 2016**

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet :** CMG 6004  
**Montant :** subvention de 8 M€  
**Taux de décaissement :** 50 % (1<sup>re</sup> tranche uniquement)  
**Signature de la convention de financement :** mai 2007  
**Date d'achèvement :** janvier 2013  
**Durée :** 5 ans et 9 mois

## Contexte

Face à la grave crise financière que connaissait la JIRAMA en 2005, les autorités ont élaboré le projet de redressement et de restructuration du secteur de l'eau et de l'électricité (P2RS2E) avec l'appui des bailleurs de fonds.

En 2008, le gouvernement a remis en question le principe d'un affermage qui avait été prévu dans le plan de redressement.

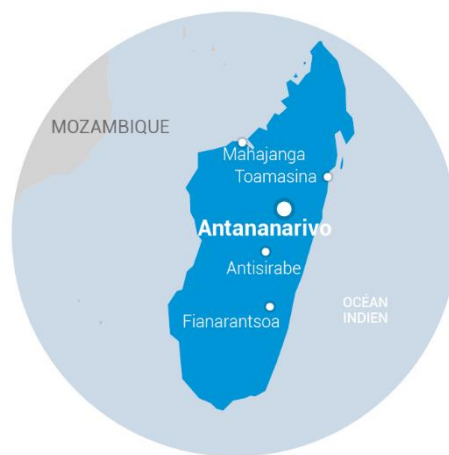
La crise sociopolitique de 2009 est venue aggraver la situation, la grande majorité des bailleurs ayant alors suspendu complètement leurs décaissements et leur activité dans le pays.

## Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage a été assurée par la JIRAMA – la société publique qui assure la distribution d'eau et d'électricité en milieu urbain sur l'ensemble du territoire de la République de Madagascar.

La maîtrise d'œuvre a été assurée par BROADCASTCROWN.

Le bénéficiaire est la JIRAMA, après rétrocession des fonds versés à l'État.



## Objectifs

1. **Accompagner la réforme du dispositif institutionnel :** préserver la gestion du secteur des interférences qui en compromettent la durabilité avec notamment la mise en œuvre du processus devant aboutir à la contractualisation avec un partenaire privé.
2. **Participer à la sauvegarde de l'entreprise en réduisant les coûts de production et de distribution :** réhabilitation de centrales et conversion de centrales en fioul lourd.

## Réalisations attendues

- **Apport de capacités de productions supplémentaires :** objectif de 4 MW de puissance installée.
- **Amélioration de la gestion commerciale.**
- **Financement d'investissements structurants.**

## Appréciation de la performance

### Pertinence

À son démarrage, les objectifs du projet sont en adéquation avec les besoins du pays (redressement du secteur de l'électricité) et de la JIRAMA (aboutissement de la réforme institutionnelle), de la stratégie des bailleurs (complémentarité des interventions et des financements) et de la stratégie de l'AFD (d'après le document cadre de partenariat de 2006).

Les objectifs définis restent tout à fait pertinents dans le contexte actuel (Nouvelle politique de l'énergie de 2015, choix du fioul lourd, cohérence d'une intervention à Mahajanga pour l'AFD, limitation du recours aux Independent Power Producer).

### Efficacité

Du point de vue du redressement de la JIRAMA, un seul des objectifs initiaux du projet a été en partie atteint : un groupe électrogène a été installé sur le site. Toutefois, la performance est considérée comme nulle car le groupe est indisponible en 2016.

Du point de vue de l'appui à la réforme institutionnelle du secteur, malgré la présence de l'AFD (et les conditionnalités fortes) dans l'appui à la mise en place de la réforme institutionnelle du secteur, celle-ci n'a pas eu lieu.

Par ailleurs, l'AFD n'est plus présente dans le secteur de l'énergie en 2016.

### Efficiency

Si le projet est bien efficient de sa conception jusqu'à la réalisation de l'appel d'offres, cinq ans après son démarrage l'efficience est nulle : le groupe électrogène étant à l'arrêt et engendrant de nombreux coûts indirects pour la JIRAMA.

### Impact

À court terme (2013-2014), la production assurée par le groupe électrogène a permis une réduction de la consommation en gasoil. Toutefois, avec l'arrêt du groupe, le coût du KWh produit à Mahajanga augmente et entraîne des délestages.

Des perspectives d'effets positifs à long terme existent sous réserve que le groupe soit réhabilité.

### Viabilité/durabilité

En 2016 le groupe étant arrêté, il n'y a pas de durabilité.

Les conditions de durabilité sont : la réhabilitation du groupe, un engagement politique clair pour la réforme de la JIRAMA, et le renforcement des capacités des acteurs.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

Pour l'AFD, la rénovation des infrastructures était un moyen de se positionner sur le projet P2RS2E qui était essentiellement porté et coordonné par la Banque Mondiale. L'implication de l'AFD dans la réforme a été très positive mais pas suffisante, le gouvernement décidant unilatéralement d'abandonner la solution d'affermage.

L'instruction aurait pu « déminer » les problèmes à venir à condition de clarifier les attentes du contrat en termes de puissance à fournir. Le financement en subvention, rétrocédée à la JIRAMA et le principe d'un contrat « clé en main » constituent des apports positifs de l'AFD.

En revanche, le suivi financier et technique du projet a été insuffisant.

## Conclusions

### et enseignements

Le projet est jugé **très insatisfaisant**. Les principales difficultés rencontrées sont d'ordre technique et de gestion de projet. Elles s'expliquent en partie par **l'insuffisance de l'offre, des défaillances dans la prise de décision et dans la communication entre les acteurs** ainsi que par le **manque de suivi**.

Au vu de la situation actuelle, le financement d'un **audit technique complet** suivi de la **réhabilitation du groupe électrogène** s'avèrent essentiels.

Dans le futur, malgré l'apparente simplicité d'un projet, il est indispensable **d'approfondir l'analyse des risques et de recourir à une expertise technique extérieure** en cas de doutes ou déviations manifestes du projet. La communication et le positionnement de l'AFD comme accompagnateur auprès du bénéficiaire final sont également fondamentaux.