

Résumé d'évaluation

Evaluation-capitalisation autour des démarches de maîtrise des risques E&S sur une grappe de projets : Financement du projet de la SNIM (Société Nationale Industrielle et Minière) d'extension de l'usine d'enrichissement du minerai de fer des Guelbs

Cette évaluation n'a porté que sur la démarche de maîtrise des risques E&S, et non sur l'ensemble du projet

Pays : Mauritanie

Secteur : Industrie minière

Évaluateur : Oréade-Brèche

Date de l'évaluation : Mai 2022

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CMR 1137

Montant : 75 millions d'euros

Taux de décaissement: 100%

Signature de la convention

de financement : Décembre 2009

Date d'achèvement : Décembre 2021

Durée : 12 ans

Contexte

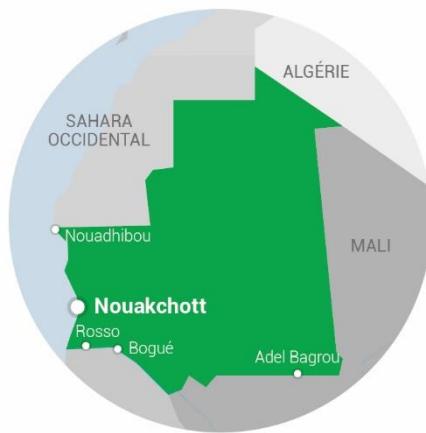
Le Projet Guelb II a consisté en la construction d'une nouvelle usine de traitement (enrichissement de minerai de fer) sur le site des Guelbs, à Zouerate, incluant des installations auxiliaires (une usine d'osmose inverse, une station de traitement d'eaux usées, une extension de la centrale thermique, etc).

La construction a débuté en 2010 et s'est terminée en 2015. La production a commencé en 2016 et a augmenté progressivement jusqu'en 2022 pour atteindre seulement 30 à 32% de la capacité de production des installations de Guelb II. Des difficultés existent toujours (problèmes de conception, problème de disponibilité de pièces de rechange, etc) et ne permettent pas, au jour de l'évaluation, l'atteinte de la production attendue.

Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage a été assurée par la Société Nationale Industrielle et Minière - SNIM. La Direction des projets de la SNIM a été en charge de la maîtrise d'œuvre, et a engagé SNC Lavalin (société canadienne) comme ingénieur-conseil pour l'assister en matière d'ingénierie, de réalisation des appels d'offre et de suivi du chantier.

Ce projet a été financé par sept autres bailleurs de fonds : la Banque Africaine de Développement (« BAD »), la Banque Européenne d'Investissement (« BEI »), la Banque Islamique de Développement (« BID »), BHF-BANK, BNP Paribas, KfW IPEX-Bank et la Société Générale. Le principe d'un coordinateur E&S des bailleurs a été proposé pour prendre en charge le suivi et la coordination E&S entre la SNIM et les bailleurs.



Objectifs

La finalité du projet était de contribuer au développement de l'économie mauritanienne en soutenant l'activité minière dans la région de Zouerate. Le projet visait à mettre en valeur un gisement dont les réserves sont élevées, et à extraire 9,4 millions de tonnes/an supplémentaires de matériau brut pour produire environ 4 millions de tonnes /an de minerai enrichi.

Un procédé mixte de séparation magnétique, par voie sèche et par voie humide, adapté au type de matériau présent au Guelb El Rhein, a été proposé.

Réalisations attendues

- Maintien de la place de la SNIM sur le marché mondial avec un renforcement des capacités d'extraction et de traitement de la mine des Guelbs.
- Investissements suivants: une unité de préconcentration, une usine d'enrichissement par séparation magnétique, l'extension de la centrale électrique des Guelbs et un réseau de convoyeurs pour l'évacuation des stériles.
- 500 emplois nouveaux créés (300 au département des mines, près de 200 à l'usine), non compris les besoins additionnels des autres départements.

Appréciation de la performance

Les résultats présentés sont issus de l'analyse de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S (MRESO) dans le projet et de la capitalisation sur les bénéfices et bonnes pratiques identifiés.

Appréciation de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S dans le projet

La mise en œuvre de la démarche de MRESO sur ce projet a été une réussite grâce à la **forte implication, tout au long du projet, de l'équipe environnementale** de la SNIM (Direction Environnement et Sécurité - DES) et des experts E&S de l'AFD et de la KfW en tant que coordinateurs E&S des bailleurs. Dès le démarrage du projet, la DES a été à l'initiative de la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME), appliqué à l'ensemble des activités de la SNIM (site des Guelbs et autres sites miniers à Zouerate et installations portuaires à Nouadhibou).

La réalisation de missions E&S des bailleurs en phase d'instruction et la qualité des études réalisées (études d'impact E&S, plan de réinstallation, plan de gestion E&S-PGES) ont été importantes pour **l'identification des enjeux clés du projet**, notamment sur les risques sociaux non identifiés préalablement. Ensuite, à la suite des recommandations des bailleurs, le PGES a été étendu aux infrastructures et installations existantes de Guelbs 1, permettant une **approche globale et cohérente des enjeux E&S** sur le site des Guelbs.

La **stabilité des interlocuteurs** et la **convention, très complète sur les aspects E&S**, ont été déterminantes pour le bon déroulement de la supervision, grâce à une **régularité et continuité du suivi** (missions de supervision E&S, rapports de suivi E&S et audits externes indépendants). Le **FAPA** (Fonds d'Assistance au secteur Privé Africain), subvention obtenue à l'initiative de la DES, a été capital pour la formation du personnel de la SNIM, le **développement d'une politique RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et l'appui à la mise en œuvre du PGES et du SME.

Bien que la DES n'ait pas fait partie de la Direction du projet Guelbs II, la **volonté et la dynamique** observées pour le développement et la sensibilisation sur les enjeux E&S au sein de la SNIM ont été essentielles pour le bon déroulement du projet et pour l'obtention de la certification ISO 14 001.

Appréciation des résultats produits par cette démarche de maîtrise des risques E&S

Au niveau du projet, avec la zone d'étude étendue au site des Guelbs et aux projets annexes, la démarche de MRESO a permis le développement d'une gestion globale des aspects E&S au sein de la SNIM, et en particulier une amélioration substantielle de la gestion des huiles usées, des déchets et de la ressource en eau. Elle a aussi permis une amélioration de la gestion des poussières mais plus limitée en raison de problèmes techniques de conception, d'indisponibilité de matériels de recharge, de manque de personnel, etc.

Au niveau de l'environnement du projet, l'impact de la démarche de MRESO a porté sur les populations touchées par l'usine des Guelbs. Elle a permis d'éviter l'émergence de problématiques sanitaires grâce aux déplacements physiques et/ou économiques de populations et d'exploitants agricoles présents sur la zone tampon en suivant les standards internationaux, et d'améliorer le suivi sanitaire global sur le site. De plus, des projets annexes ont été créés en parallèle, notamment pour le traitement des eaux usées (par exemple, la construction d'une station d'épuration des eaux usées pour la cité SNIM à Zouerate).

Au niveau du renforcement des capacités des parties prenantes du projet, la démarche MRESO a accompagné le développement et la montée en compétences de la DES sur le suivi des enjeux E&S tout au long d'un projet (PGES et SME). Elle a aussi impacté la sensibilisation et la prise en compte des enjeux E&S au sein de la SNIM, avec comme résultat l'intégration de la DES, désormais, dans les Directions de projet. Les rôles des coordinateurs E&S et de l'expert indépendant E&S ont été clé et ont accompagné la SNIM dans son évolution.

Conclusions et enseignements

L'analyse de la mise en œuvre de la MRESO et des éléments clés ayant mené aux résultats identifiés, a fait ressortir plusieurs bonnes pratiques et enseignements:

1. Assurer la bonne qualité des documents en lien avec les enjeux E&S (un PGES étendu pour une approche plus large d'analyse des enjeux E&S; une convention détaillée et précise sur les aspects E&S ; des clauses E&S dans les DAOs d'entreprises; des études E&S réalisées répondant aux exigences et normes internationales) **et adapter au contexte local** les procédures formelles élaborées avec la MOA et les partenaires locaux.

2. Garantir une bonne coordination entre parties prenantes (grâce à une stabilité des interlocuteurs E&S côté AFD et MOA, à une répartition des tâches entre experts E&S, à l'intégration des experts E&S dans la Direction de projet de la MOA, etc.)

3. Accompagner la MOA (et équipes E&S) dans un renforcement de capacités pérenne (accompagnement de la MOA dans la recherche de financements externes; échanges et suivi réguliers amenant une formation informelle; accompagnement de la MOA dans l'obtention de certifications reconnues; etc).

Résumé d'évaluation

Evaluation-capitalisation autour des démarches de maîtrise des risques E&S sur une grappe de projets : Projet d'assainissement liquide du Grand Nador (CMA6042)

Cette évaluation n'a porté que sur la démarche de maîtrise des risques E&S, et non sur l'ensemble du projet.

Pays : Maroc

Secteur : Eau et assainissement

Évaluateur : Oréade-Brèche

Date de l'évaluation : Juin 2022

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CMA6042

Montant : 38 000 000€

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention de financement :
22/10/2007

Date d'achèvement : 28/12/2017

Durée : 10 ans

Contexte

Le projet reposait sur le constat de dysfonctionnements et insuffisances des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées dans la région de Nador, ainsi que de graves problèmes de pollution de la lagune Marchica en résultant.

Les huit municipalités de la région de Nador concernées par le projet sont toutes en bordure ou à proximité immédiate de la lagune. Cette dernière, d'une superficie de 120 km², était quasiment close.

La population ciblée par le projet était de 240 000 habitants. Elle produisait 34 000 m³/jour d'eaux usées, était raccordée à 55% à des installations d'assainissement et était estimée croître au-delà de 320 000 personnes à l'horizon 2015.

Le projet faisait suite à la reprise par l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) des activités de distribution d'eau et d'assainissement dans la région du Grand Nador, intervenue en juillet 2006.

Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage (MOA) du projet était assurée par l'ONEP.

L'Assistance technique a été apportée par le groupement international Fichtner/BRLi/ADI. De manière plus ponctuelle, une expertise additionnelle en traitement des eaux (Sogreah) a été recrutée à la demande de l'AFD pour l'évaluation des offres de la Station d'Épuration (STEP) à boues activées.

Objectifs

Finalité du projet : (1) améliorer les conditions de vie des populations résidentes et (2) donner aux autorités publiques les moyens de leur politique de développement économique local en restaurant l'attractivité touristique naturelle de la zone balnéaire (réhabilitation de la lagune).

Le projet visait explicitement à :

- garantir une protection suffisante de la lagune lui permettant de retrouver durablement les caractéristiques écologiques qui étaient les siennes vingt ans auparavant ;
- consolider et étendre l'assainissement de la région du Grand Nador, et ce faisant (i) améliorer les conditions sanitaires et le cadre de vie des populations résidentes dans la zone du projet et (ii) améliorer et préserver la qualité de la ressource en eau, principalement d'origine souterraine ;
- optimiser les investissements à venir, de façon à permettre l'exploitation la moins coûteuse possible des ouvrages de transfert et d'épuration.

Résultats du projet

- 35 km d'intercepteurs, 360 km de réseaux d'eaux usées (extensions ou réhabilitations), 16 000 branchements, plusieurs stations de pompage,
- la STEP à boues activées de Nador dimensionnée pour plus de 250 000 habitants et la STEP à lagunage naturel de Kariat Arekmane (15 000 habitants), pour un objectif initial de 240 000 habitants.

Appréciation de la performance

Ce projet a été une réussite qui a essaimé sur le continent africain. Les indicateurs relevés dans les documents du projet laissent apparaître une appréciation positive de l'atteinte des objectifs : un taux de raccordement avoisinant les 94%, une lagune dépolluée, des oiseaux qui retrouvent leur milieu d'origine et des activités économiques florissantes dans le voisinage de la lagune de Marchica.

Les résultats présentés sont issus de l'analyse de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S (MRESO) dans le projet et de la capitalisation sur les bénéfices et les bonnes pratiques identifiées.

Appréciation de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S dans le projet

La mise en œuvre de la démarche de MRESO sur ce projet a permis d'**identifier les principaux enjeux E&S** (démantèlement des STEP existantes, devenir des boues, traitement des eaux usées, objectif de dépollution de la lagune) **tôt dans le cycle de projet**, bien que des compléments aient été nécessaires pour les préciser par la suite. Le processus de production de l'Étude d'Impact E&S (EIES) et du Plan de Gestion E&S (PGES), tout comme le choix et le suivi des conditions et engagements de la convention de financement, ont été des éléments majeurs permettant d'**appuyer la gestion et le suivi de ces enjeux**.

Pour **dépasser les difficultés rencontrées et accompagner ces processus**, 3 facteurs clés ont été identifiés : Les missions de terrain en présence de l'expert E&S de l'AFD ; l'implication de l'AFD dans l'instruction E&S et l'accompagnement de la MOA ; et l'implication de la division environnement de la MOA dans la réalisation des études et la préparation du projet du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM). L'appui à l'obtention d'un **financement complémentaire** du FFEM pour la production d'un Plan Global de Dépollution et de Protection de la Lagune de Marchica (condition suspensive) a également été déterminant pour atteindre l'objectif de dépollution.

L'importance des enjeux économiques et touristiques liés à l'aménagement de la lagune dans ce projet est un **facteur externe ayant eu un grand impact**, à la fois positif pour la mobilisation des acteurs, et négatif pour la pression sur le calendrier et donc sur l'analyse et la gestion de certains enjeux (gestion des boues).

Appréciation des résultats produits par cette démarche de maîtrise des risques E&S

Au niveau du projet en lui-même, elle a accompagné et consolidé le choix sur le niveau de traitement des eaux usées et l'installation d'une unité de désodorisation. Elle a également permis la mise en œuvre quasi-complète du démantèlement des stations d'épuration existantes.

L'impact de la démarche au niveau de l'environnement de projet se voit tout particulièrement à travers **le dialogue et les plans d'actions** mis en place autour de la dépollution de la lagune, ce qui a notamment permis **d'accompagner la réflexion collective sur la gestion des boues** d'épuration initiée dans le projet d'assainissement de Nador. Cet effet a participé au **rayonnement du projet et de la démarche** de dépollution de la lagune au niveau du continent.

Au niveau des partenaires du projet, un renforcement de capacités de la MOA a été noté sur certains aspects de l'élaboration de l'EIES et de la mise en œuvre des actions du PGES, ce dernier point ayant facilité le suivi E&S des travaux dans d'autres projets. Un **renforcement de capacités des autres partenaires**, acteurs du territoire, sur la production et le suivi des plans d'action et du processus de concertation mis en place apparaît comme un effet indirect de cette démarche.

Conclusions et enseignements

L'analyse de la mise en œuvre de la MRESO et des éléments clés ayant mené aux résultats identifiés a fait ressortir plusieurs bonnes pratiques et enseignements :

(i) **Assurer de bonnes conditions de dialogue et d'analyse** (missions AFD avec expert E&S, clarification précoce des exigences E&S, expertise E&S locale de l'AFD, choix et suivi des conditions suspensives, etc.) **et de gestion des difficultés rencontrées** (renforcement de capacités, appui à l'obtention de financements complémentaires), pour améliorer le processus de la MRESO (efficacité, efficience, pertinence),

(ii) **Améliorer l'ambition E&S du projet** (identification précoce des leviers, notamment la volonté politique, appuyer la concertation des acteurs),

(iii) **Accompagner la MOA ou les autres partenaires dans un renforcement de capacités pérenne** (valoriser les expertises E&S locales, les opportunités et les volontés, avoir une expertise E&S AFD locale).

(iv) La principale spécificité du projet d'assainissement de Nador sur la maîtrise des risques E&S est la mise en place d'un **processus de concertation à l'échelle du territoire**, appuyée par la volonté politique, la mobilisation d'acteurs fédérateurs, la présence de l'expert E&S AFD en local et l'implication du référent E&S de la MOA, qui ont permis de dépasser le cadre standard de la MRESO.

Evaluation Summary

Evaluation and capitalization of E&S risk management policy for a group of projects: Northern Corridor project (CNG 1036) - Electricity Transmission Network

This evaluation focused only on the E&S risks management approach and not on the project as a whole

Country: **Nigeria**

Sector: **Energy**

Evaluator: **Oréade Brèche**

Date of the evaluation/capitalization: **2022**

Key data on AFD's support

Projet numbers: CNG 1036

Amount: 245 M USD

Disbursement rate: -

Signature of financing agreement: December 2020

Completion date: In progress – Supervision phase

Total duration: On going



Context

Although Nigeria has energy reserves of crude oil and natural gas, the country remains an importer of hydrocarbons (due to a lack of refining capacity) and electricity production faces issues. It gathers more than half of the electrical capacity installed in West Africa (more than 8,000 megawatts). However, about only half of this production capacity is working and given the growth of the population, consumption per capita is very low. Indeed, access remains limited with only 40% of Nigerian population connected to electricity network, in addition to frequent load shedding/power cuts. The sector is therefore of strategic importance for the government, which launched a vast reform in the 2000s, accompanied by a massive investment plan. The privatization of the Power Sector in 2013 opened up the electricity market in Nigeria, thus making room for investments in electricity infrastructure, both upstream and downstream. There is, therefore, an urgent need for at least proportionate investments in the Transmission infrastructure to enable TCN match the requirements for the additional generation capacities. The project therefore aims to strengthen the electricity transmission network.

Actors and operating method

The Federal Republic of Nigeria is the beneficiary of the loan. TCN - Transmission Company of Nigeria - is the implementing agency for all project activities and is the final owner of the infrastructure. The project implementation arrangement in TCN consists of a core Project Implementation Unit (PIU) within TCN headed by a fully dedicated project manager (PM). In addition, TCN is #Wcsupported by a supervision consultant.

Objectives

The main objectives of the project are to strengthen low-carbon economic growth in Western Africa by (i) improving the quality of the electricity network in Nigeria and (ii) supporting the development of a regional electricity market under the WAPP.

The specific objectives of the project are to:

- Reinforce the Northwest network
- Evacuate/distribute the solar power of forthcoming IPPS in the North
- Develop electricity access in the North
- Take part in the WAPP interconnection project towards Niger

The project is structured into two components: (i) Component 1: Transmission Infrastructure Extensions with construction of double circuit transmission lines, and construction or retrofit of substations, participating in the North West Corridor and (ii) Component 2: Project Implementation, Support and Capacity Building.

Expected outputs

The project contributes to the economic, social and environmental development of Nigeria, through (i) the increase in the nominal capacity of electricity transmission, the improvement of stability and the reduction of losses on the electricity network, (ii) better integration of renewable energies in the electricity mix, and (iii) the increase in regional electricity exchanges.

Performance assessment

The following results are based on the analysis of the ESRM policy implementation (Environmental and Social Risk Management Approach) to capitalize on the good practices emerging from this project. Environmental and Social studies are under finalization. Resettlement Action Plans will then have to be implemented before the commencement of the works.

Assessment of the ESRM policy implementation in the TCN Northern Corridor project

From the beginning, the **E&S risks were well identified** (main issues being displacement of individuals and economic activities and negative impacts on biodiversity), with the appropriate mandate to implement the ESRM policy. The **production of E&S documents** brought issues (quality not up to AFD and WB E&S standards) that are mostly overcome by the **involvement of AES and AFD's local team** (missions to meet stakeholders at all stages, exchanges and joined work on documents with TCN). AES's role has been essential and to (i) the hire of international consultant SLR and to (ii) **adapted mandates and conditions** precedent, (iii) finalization of the E&S Impact Assessments (ESIA), E&S Management Plans (ESMP), and (iv) identification of remaining gaps on Resettlement Action Plans (RAP). The list of remaining measures to be implemented was recorded in an E&S Commitment Plan (ESCP), negotiated before signing the financing agreement (and appended to it). AES, AFD local agency and international consultant SLR contributed to TCN **sensitization on the E&S best practices** and project design optimization to avoid main E&S challenges

Assessment of the results produced, directly or indirectly, by the ESRM policy in the TCN Northern Corridor project

The ESRM policy influenced three types of added value. At the project level, it led to the optimization of the transmission line route design and the addition of new technologies to prevent bird migration risks with the new lines. These changes, demanded by AFD E&S team at the beginning of the talks, were adopted by TCN after the training provided by SLR to TCN's technical and E&S teams. At the level of the environment of the project, the impacts of the ESRM policy can be seen directly on the resettlement of population and the biodiversity issues previously identified. Many villages that were to be impacted by the project could finally be avoided by the detailed design, and the bird migration issue was overcome thanks to a specific technology yet to be implemented. This was possible thanks to the training provided (see results at partners' level) as well as the guidance and support from SLR and AFD on E&S topics. At the stakeholders' level, there has been strong capacity development of TCN (and other stakeholders), especially on (i) the development of the structure and content (based on the Word Bank E&S Standards) of the ESAs, ESMPs and RAPs, and (ii) on the use of the Geographic Information Systems tools. Indeed, AES, AFD's local agency and SLR contributed to strengthening TCN teams' (including the previous E&S consultants) skills and knowledge on the E&S best practices, especially on E&S challenges relating to project design optimization.

Conclusions and lessons learnt

The evaluation-capitalization of AFD's ESRM approach in this project highlighted several good practices and lessons learnt:

(i) To **involve AES early** in the discussion and propose a **direct dialogue** between AES and the project owner on the E&S risks (meetings and field visits with project team) and **share ESRM procedures and expectations** on both sides (with expected calendar dates, templates and quality of documents) to facilitate joint work on E&S issues;

(ii) To **take the time to dialogue and assess the project owner's knowledge** and the support needed on E&S issues and **provide AFD's E&S expertise locally** to the project owner and stakeholders in order to understand how to best **accompany them** (with trainings, additional consultants) and give them the means to propose tailor-made measures and adapted actions based on their needs to support capacity building and development;

(iii) To **ensure stricter compliance** with the E&S mandates (adapted and precise E&S conditions precedent, structure and quality of the documents, respect of the calendar, etc.) and **involve AES in tender procedures** to reach the E&S requirements (share documents in advance and adapt them based on AES comments).

Résumé d'évaluation

Evaluation-capitalisation autour des démarches de maîtrise des risques E&S sur une grappe de projets : Projet MABY – Grand Marché de Bouaké (CCI1484 02 M)

Cette évaluation n'a porté que sur la démarche de maîtrise des risques E&S, et non sur l'ensemble du projet.

Pays : Côte d'Ivoire

Secteur : Urbanisme

Évaluateur : Oréade-Brèche / Nodalis

Date de l'évaluation : Octobre 2022

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CCI1484 02 M

Montant : EUR 90 000 000 (EUR 60 000 000 pour GMB)

Taux de décaissement : 66% (sept. 2024)

Signature de la convention de financement : 02/08/2019

Date d'achèvement (opérationnel) : 31/08/2025
(prévisionnel)

Durée : 20 ans



Contexte

L'incendie du marché central en 1998 a privé Bouaké, 2e ville de Côte d'Ivoire et carrefour commercial majeur du pays, de sa principale infrastructure marchande. Les commerces et autres activités marchandes se sont alors dispersés autour de l'ancien marché avec des conditions d'accès, d'approvisionnement, d'infrastructure et de gestion détériorées. La construction du Grand Marché de Bouaké (GMB) en lieu et place de l'ancien marché central vise à requalifier la zone marchande du centre-ville de Bouaké en le dotant d'infrastructures marchandes modernes via une approche participative.

Le projet de GMB est une des deux composantes du projet des Marchés de Bouaké et Yopougon (MABY).

Intervenants et mode opératoire

Le maître d'ouvrage délégué (MOD) du projet est la Mairie de Bouaké qui est sous la tutelle administrative du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MIS) et du Ministère des Finances et du Budget (MFB). La Mairie a mis en place une Cellule Locale de Projet (CLP) qui est appuyée par une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et maîtrise d'Œuvre Environnementale & Sociale (AMOES), le groupement Urbplan-AllNext-Transitec. La réalisation des études techniques et architecturales, puis la Maîtrise d'Œuvre (MOE) supervision des travaux, sont assurées par le groupement Richez-Tractebel-Archi 2000. La superstructure (bâtiments) du GBM est réalisée par l'entreprise MOTA ENGIL et les voiries et réseaux divers par l'entreprise COLAS. Les bénéficiaires du projet sont les commerçants et les futurs clients du marché.

Objectifs

La finalité du projet est de « contribuer à l'amélioration des conditions de travail et de vie des populations de Bouaké » avec pour objectifs spécifiques « la création d'infrastructures pérennes améliorant les conditions de réalisation du commerce de détail » et l'appui à la mairie « dans la conduite du projet et l'accompagnement social des opérations ».

Réalisations attendues

- Amélioration de l'attractivité de la zone marchande et donc de l'économie de la ville de Bouaké.
- Amélioration de la qualité des infrastructures marchandes permettant d'améliorer la capacité de vente et donc les revenus des commerçants ainsi que la structuration de l'activité marchande des acteurs économiques ivoiriens concernés.
- Réduction des pertes économiques liées à l'absence d'infrastructures adaptées et aux déséquilibres de l'offre et de la demande entraînés par le caractère informel du système actuel.
- Amélioration des conditions de travail des opérateurs économiques et des conditions d'achats des usagers du marché.
- Renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la commune, améliorant leurs recettes.

Appréciation de la performance

Les résultats présentés sont issus de l'analyse de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S (MRESO) dans le projet et de la capitalisation sur les bénéfices et bonnes pratiques identifiés. Le projet du GMB n'était pas achevé au moment de la présente évaluation, les appréciations présentées ne sont donc pas des conclusions définitives.

Appréciation de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S dans le projet

De façon générale, la démarche de MRESO s'est révélée pertinente pour la structuration et la mise en œuvre du projet.

Dès la phase d'identification, les analyses E&S identifient les grands enjeux et risques E&S du projet ainsi qu'un problème de maturité d'une composante qui sera finalement exclue du projet (un projet d'abattoir). La phase d'instruction aboutit à la mise en place d'une stratégie avec un cadre de politique de réinstallation qui va permettre d'adapter chaque Plan d'action de Réinstallation (PAR) subséquent aux besoins des personnes affectées par le projet (PAPs) à chaque étape du chantier. Les échanges préparatoires du plan d'engagement environnemental et social (PEES) vont orienter la maîtrise d'ouvrage et son assistance. L'inclusion dans la convention de crédit d'un PEES clair et compris par tous va imposer la sélection d'entrepreneurs internationaux aux processus HSE robustes et définir une base claire pour le suivi E&S du maître d'ouvrage. La démarche de MRESO a eu un effet positif en mettant notamment l'accent sur la gestion de risques sociaux qui auraient pu s'avérer bloquants pour le projet.

Appréciation des résultats produits par cette démarche de maîtrise des risques E&S

L'AMOES compétente a permis d'animer un processus de co-construction du projet en phase d'étude et une dynamique de mise en œuvre collaborative en phase d'exécution, tout en gérant les attentes et oppositions du projet. Les mesures de compensation ont limité les impacts négatifs du chantier sur les PAPs et étaient acceptables pour les PAPs commerçants.

Plusieurs risques environnementaux ont été correctement gérés, au niveau des pollutions sonores et de particules liées au chantier, et surtout de l'approvisionnement du chantier en eau dans un contexte de stress hydrique, pour lequel une solution a été trouvée. S'agissant de la gestion des déchets de chantier, les résultats du système mis en place étaient encore mitigés, et les modalités de gestion des déchets sur le GMB en période d'exploitation restent encore à préciser. Enfin, comme les études techniques avaient sous-estimé les quantités de remblai nécessaires, les études E&S n'ont pas suffisamment analysé les potentiels sites d'emprunts. Cependant, via une concertation, les acteurs locaux ont su se réunir pour trouver des sites d'emprunts acceptables. L'ensemble des actions mises en œuvre contribuent à renforcer la prise de conscience de l'importance des sujets E&S et HSE et les bonnes pratiques dans ce domaine auprès de l'ensemble des parties prenantes locales. Le principal effet de la démarche de MRESO en matière de renforcement de capacités se situe au niveau de la Mairie de Bouaké via la création d'une Cellule Locale Projet (CLP), que la mairie souhaitait pérenniser, et disposant d'un Responsable E&S, ce qui traduit la prise de conscience de l'importance des sujets E&S .

Les obligations E&S concernant la passation de marché a abouti à la sélection d'entrepreneurs disposant de processus HSE robustes qui diffusent les bonnes pratiques HSE à leurs sous-traitants et veillent à leur application via une approche d'amélioration continue. L'organisation pour le suivi de ces engagements est fonctionnelle et permet de retracer les efforts sur les sujets HSE en période de chantier.

Conclusions et enseignements

L'analyse de la mise en œuvre de la MRESO et des éléments clés ayant mené aux résultats identifiés a fait ressortir plusieurs bonnes pratiques et enseignements :

- **Garantir des ressources financières dédiées pour la préparation du projet (y compris sur les aspects E&S)** et la mise en place des appuis disponibles dès la phase d'instruction.
- **Garantir un fonctionnement en équipe projet effectif côté AFD,** avec une bonne coordination des responsables équipe projet successifs, une continuité côté expertise E&S et une agence très présente sur le terrain aux phases d'instruction et au démarrage des travaux.
- **Le portage politique du projet y compris sur la dimension E&S.**
- Des fonctions d'**Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et maîtrise d'Œuvre Environnementale et Sociale (AMOES) portées par un groupement volontaire et impliqué, qui a su animer un processus de co-construction et de concertation,** communiquer et rassurer sur les décisions prises, trouver des terrains d'entente et jouer un véritable rôle de médiation sociale pour lever les points de blocage et canaliser les oppositions, en appui de la Cellule Locale Projet et de la Mairie.

Résumé d'évaluation

Evaluation-capitalisation autour des démarches de maîtrise des risques E&S sur une grappe de projets : Projet de ligne de crédit développement durable du FEC (CMA1245)

Cette évaluation n'a porté que sur la démarche de maîtrise des risques E&S, et non sur l'ensemble du projet

Pays : Maroc

Secteur : Institutions financières

Évaluateur : Oréade-Brèche / Kahima Développement

Date de l'évaluation : Septembre 2022

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CMA1245

Montant : 100 M€ de crédit et 1 M€ de subvention

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : 17/07/2018

Date d'achèvement : 15/07/2033

Durée : 15 ans

Contexte

Pour accompagner l'urbanisation croissante de son territoire, le Royaume du Maroc a choisi de moderniser son cadre de décentralisation au début des années 2010, afin de faire des collectivités locales et de leurs satellites des acteurs pivots du développement durable des territoires.

En tant que première banque de financement de projets des collectivités marocaines, le FEC (Fonds d'Equipement Communal) est amené à jouer un rôle crucial dans l'accompagnement de ce processus de décentralisation et l'atteinte des objectifs de développement durable des collectivités fixés au niveau national, en :

- octroyant des prêts adaptés aux besoins de ses contreparties ;
- accompagnant l'émergence des régions comme principal acteur financier local de la décentralisation ;
- appuyant le renforcement des capacités techniques et financières de ses contreparties dans la définition et le pilotage de leurs projets les plus structurants.

Intervenants et mode opératoire

La ligne de crédit a été accordée au FEC, qui l'a reversée sous forme de prêts (qualifiés de « sous-projets ») aux collectivités locales et à d'autres acteurs publics locaux éligibles.

Les prestations financées par la subvention sont réalisées par des cabinets d'études indépendants, sous maîtrise d'ouvrage du FEC, à son bénéfice ainsi qu'à celui des collectivités locales, sous forme de formations ciblées et de financements d'études notamment.

Objectifs

Finalité du projet : Soutenir la décentralisation et l'investissement direct des collectivités territoriales sur des thématiques soucieuses du développement durable des territoires, en renforçant la banque d'investissement des collectivités marocaines.

Objectifs spécifiques :

- Améliorer l'accès au crédit des municipalités, notamment moyennes et secondaires ;
- Contribuer au financement de l'amélioration du cadre de vie des populations urbaines et rurales par le renforcement de l'accès aux infrastructures, services et équipements de base, dans une perspective de développement durable des territoires ;
- Accompagner le FEC dans sa stratégie de financement de projets à « co-bénéfices climat » ;
- Renforcer les capacités du FEC et des collectivités en matière de montage et de gestion de projets, notamment pour les projets à co-bénéfices climat.

Réalisations attendues

- Amélioration de l'accès des entités bénéficiaires impliquées dans le développement territorial à des ressources financières aux conditions adaptées à leurs besoins (long terme, coût raisonnable), et ainsi accompagnement du développement urbain, en ciblant des investissements contribuant au développement durable.
- Amélioration de la gestion de l'action publique et de la planification des investissements.

Appréciation de la performance

Les résultats présentés sont issus de l'analyse de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S (MRESO) dans le projet et de la capitalisation sur les bénéfices et bonnes pratiques identifiés.

Ce projet a permis une évolution profonde du FEC vers une meilleure prise en compte des enjeux E&S dans les projets qu'il finance, même si l'évaluation complète des plus-values de la MRESO ne pourra être faite qu'après achèvement des programmes d'assistances techniques financées par la subvention et incluant des actions de renforcement des capacités du FEC et des collectivités.

Appréciation de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S dans le projet

La mise en œuvre de la démarche de MRESO par l'AFD a été globalement pertinente, et ce malgré l'**absence d'une maîtrise des risques E&S aux standards internationaux dans les sous-projets** financés par la ligne de crédit. En effet, la priorité était la **mise en place d'un système de gestion E&S (SGES)** aux standards internationaux au sein du FEC, achevé après la mise en œuvre des sous-projets.

En phase d'identification, la discussion autour de la **subvention** pour une **assistance technique** orientée vers les aspects développement durable, lancée à l'**initiative du FEC**, et l'intervention de l'expert E&S AFD pour lancer l'**évaluation du SGES** du FEC, sont deux moments clés. En effet, l'évaluation a révélé le besoin d'une mise à niveau du SGES du FEC et il a été convenu d'intégrer ce point à la subvention. La **contractualisation** de ces éléments dans la convention de crédit a été importante, en particulier car la convention de subvention n'a été signée qu'ultérieurement. Le **plan d'action E&S (PAES)**, annexé à la convention de crédit, a alors été une pièce contractuelle structurante, formant la trame d'un volet de l'assistance technique.

Le projet est toujours en cours à travers l'exécution de la subvention et la poursuite de l'assistance technique, limitant l'appréciation de la mise en œuvre de la démarche de MRESO en phase de supervision.

Appréciation des résultats produits par cette démarche de maîtrise des risques E&S

L'effet de la mise en œuvre de la démarche de MRESO se concentre sur le **renforcement des capacités du FEC**, et en particulier sur ses capacités à **mettre en place un SGES**. Cet effet a principalement résulté de l'analyse par l'AFD de la démarche de maîtrise de risques E&S appliquée par le FEC. Cette analyse a mis en avant le besoin d'amélioration du SGES et a été la base de discussion du PAES et du contenu de l'assistance technique. La volonté stratégique du FEC d'intégrer les aspects E&S et de diversifier ses sources de financement, l'accompagnement de l'AFD sur cette voie, et la qualité du travail de l'assistance technique, ont été des facteurs importants pour l'obtention de cet effet. Les débuts de mise en œuvre du SGES dans les nouveaux projets financés par le FEC (hors CMA1245) montrent un effet positif prometteur avec une prise en main du dispositif par le FEC.

Un **effet indirect sur l'environnement de projet**, à travers la **sensibilisation des collectivités territoriales** et l'**application du SGES** à l'ensemble des futurs projets financés par le FEC est visé, mais ne peut être évalué en l'absence de recul sur la mise en œuvre du SGES. Cet effet sera probablement renforcé avec la poursuite de l'assistance technique pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales.

La démarche de MRESO n'a **pas eu d'effets significatifs** sur le **design et l'organisation** des sous-projets financés (CMA1245).

Conclusions et enseignements

L'analyse de la mise en œuvre de la démarche de MRESO et des éléments clés ayant mené aux résultats produits a fait ressortir plusieurs bonnes pratiques et enseignements :

(i) **Avancer le lancement des assistances techniques** (évaluation la plus précoce possible, signature de la subvention en amont du crédit, discuter les modalités de passation des marchés selon les standards de l'AFD) et **s'assurer de la cohérence des conventions successives** et de leur bonne articulation (conditions suspensives, PAES, calendrier), afin d'améliorer le processus de MRESO ;

(ii) Au-delà de la vision projet, **avoir une vision par institution**, en identifiant et accompagnant la MOA dans sa volonté de changement, grâce à l'écoute, la disponibilité et la mise en place d'un dialogue constructif (missions, présence locale, flexibilité), afin d'améliorer l'**ambition E&S. Assurer l'équilibre entre flexibilité et maîtrise des risques E&S** (avancée proportionnée entre décaissement et mise en œuvre des exigences E&S),

(iii) **Apporter un renforcement des capacités pérenne** de la MOA ou des autres partenaires (valoriser les opportunités et les volontés dans une visée stratégique, impliquer les équipes dans le changement, apporter des solutions de financement de l'assistance technique lorsque pertinent).

Résumé d'évaluation

Evaluation-capitalisation autour des démarches de maîtrise des risques E&S sur une grappe de projets : Projet de ligne de crédit développement durable du FEC (CMA1245)

Cette évaluation n'a porté que sur la démarche de maîtrise des risques E&S, et non sur l'ensemble du projet

Pays : Maroc

Secteur : Institutions financières

Évaluateur : Oréade-Brèche / Kahima Développement

Date de l'évaluation : Septembre 2022

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CMA1245

Montant : 100 M€ de crédit et 1 M€ de subvention

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : 17/07/2018

Date d'achèvement : 15/07/2033

Durée : 15 ans

Contexte

Pour accompagner l'urbanisation croissante de son territoire, le Royaume du Maroc a choisi de moderniser son cadre de décentralisation au début des années 2010, afin de faire des collectivités locales et de leurs satellites des acteurs pivots du développement durable des territoires.

En tant que première banque de financement de projets des collectivités marocaines, le FEC (Fonds d'Equipement Communal) est amené à jouer un rôle crucial dans l'accompagnement de ce processus de décentralisation et l'atteinte des objectifs de développement durable des collectivités fixés au niveau national, en :

- octroyant des prêts adaptés aux besoins de ses contreparties ;
- accompagnant l'émergence des régions comme principal acteur financier local de la décentralisation ;
- appuyant le renforcement des capacités techniques et financières de ses contreparties dans la définition et le pilotage de leurs projets les plus structurants.

Intervenants et mode opératoire

La ligne de crédit a été accordée au FEC, qui l'a reversée sous forme de prêts (qualifiés de « sous-projets ») aux collectivités locales et à d'autres acteurs publics locaux éligibles.

Les prestations financées par la subvention sont réalisées par des cabinets d'études indépendants, sous maîtrise d'ouvrage du FEC, à son bénéfice ainsi qu'à celui des collectivités locales, sous forme de formations ciblées et de financements d'études notamment.

Objectifs

Finalité du projet : Soutenir la décentralisation et l'investissement direct des collectivités territoriales sur des thématiques soucieuses du développement durable des territoires, en renforçant la banque d'investissement des collectivités marocaines.

Objectifs spécifiques :

- Améliorer l'accès au crédit des municipalités, notamment moyennes et secondaires ;
- Contribuer au financement de l'amélioration du cadre de vie des populations urbaines et rurales par le renforcement de l'accès aux infrastructures, services et équipements de base, dans une perspective de développement durable des territoires ;
- Accompagner le FEC dans sa stratégie de financement de projets à « co-bénéfices climat » ;
- Renforcer les capacités du FEC et des collectivités en matière de montage et de gestion de projets, notamment pour les projets à co-bénéfices climat.

Réalisations attendues

- Amélioration de l'accès des entités bénéficiaires impliquées dans le développement territorial à des ressources financières aux conditions adaptées à leurs besoins (long terme, coût raisonnable), et ainsi accompagnement du développement urbain, en ciblant des investissements contribuant au développement durable.
- Amélioration de la gestion de l'action publique et de la planification des investissements.

Appréciation de la performance

Les résultats présentés sont issus de l'analyse de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S (MRESO) dans le projet et de la capitalisation sur les bénéfices et bonnes pratiques identifiés.

Ce projet a permis une évolution profonde du FEC vers une meilleure prise en compte des enjeux E&S dans les projets qu'il finance, même si l'évaluation complète des plus-values de la MRESO ne pourra être faite qu'après achèvement des programmes d'assistances techniques financées par la subvention et incluant des actions de renforcement des capacités du FEC et des collectivités.

Appréciation de la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques E&S dans le projet

La mise en œuvre de la démarche de MRESO par l'AFD a été globalement pertinente, et ce malgré l'absence d'une maîtrise des risques E&S aux standards internationaux dans les sous-projets financés par la ligne de crédit. En effet, la priorité était la mise en place d'un système de gestion E&S (SGES) aux standards internationaux au sein du FEC, achevé après la mise en œuvre des sous-projets.

En phase d'identification, la discussion autour de la subvention pour une assistance technique orientée vers les aspects développement durable, lancée à l'initiative du FEC, et l'intervention de l'expert E&S AFD pour lancer l'évaluation du SGES du FEC, sont deux moments clés. En effet, l'évaluation a révélé le besoin d'une mise à niveau du SGES du FEC et il a été convenu d'intégrer ce point à la subvention. La contractualisation de ces éléments dans la convention de crédit a été importante, en particulier car la convention de subvention n'a été signée qu'ultérieurement. Le plan d'action E&S (PAES), annexé à la convention de crédit, a alors été une pièce contractuelle structurante, formant la trame d'un volet de l'assistance technique.

Le projet est toujours en cours à travers l'exécution de la subvention et la poursuite de l'assistance technique, limitant l'appréciation de la mise en œuvre de la démarche de MRESO en phase de supervision.

Appréciation des résultats produits par cette démarche de maîtrise des risques E&S

L'effet de la mise en œuvre de la démarche de MRESO se concentre sur le renforcement des capacités du FEC, et en particulier sur ses capacités à mettre en place un SGES. Cet effet a principalement résulté de l'analyse par l'AFD de la démarche de maîtrise de risques E&S appliquée par le FEC. Cette analyse a mis en avant le besoin d'amélioration du SGES et a été la base de discussion du PAES et du contenu de l'assistance technique. La volonté stratégique du FEC d'intégrer les aspects E&S et de diversifier ses sources de financement, l'accompagnement de l'AFD sur cette voie, et la qualité du travail de l'assistance technique, ont été des facteurs importants pour l'obtention de cet effet. Les débuts de mise en œuvre du SGES dans les nouveaux projets financés par le FEC (hors CMA1245) montrent un effet positif prometteur avec une prise en main du dispositif par le FEC.

Un effet indirect sur l'environnement de projet, à travers la sensibilisation des collectivités territoriales et l'application du SGES à l'ensemble des futurs projets financés par le FEC est visé, mais ne peut être évalué en l'absence de recul sur la mise en œuvre du SGES. Cet effet sera probablement renforcé avec la poursuite de l'assistance technique pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales.

La démarche de MRESO n'a pas eu d'effets significatifs sur le design et l'organisation des sous-projets financés (CMA1245).

Conclusions et enseignements

L'analyse de la mise en œuvre de la démarche de MRESO et des éléments clés ayant mené aux résultats produits a fait ressortir plusieurs bonnes pratiques et enseignements :

(i) **Avancer le lancement des assistances techniques** (évaluation la plus précoce possible, signature de la subvention en amont du crédit, discuter les modalités de passation des marchés selon les standards de l'AFD) et s'assurer de la cohérence des conventions successives et de leur bonne articulation (conditions suspensives, PAES, calendrier), afin d'améliorer le processus de MRESO ;

(ii) Au-delà de la vision projet, avoir une vision par institution, en identifiant et accompagnant la MOA dans sa volonté de changement, grâce à l'écoute, la disponibilité et la mise en place d'un dialogue constructif (missions, présence locale, flexibilité), afin d'améliorer l'ambition E&S. Assurer l'équilibre entre flexibilité et maîtrise des risques E&S (avancée proportionnée entre décaissement et mise en œuvre des exigences E&S),

(iii) Apporter un renforcement des capacités pérenne de la MOA ou des autres partenaires (valoriser les opportunités et les volontés dans une visée stratégique, impliquer les équipes dans le changement, apporter des solutions de financement de l'assistance technique lorsque pertinent).