

# **Termes de référence**

## **Évaluation des besoins en renforcement des capacités du secteur Eau Assainissement Hygiène en Haïti.**

## Table des matières

1.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	4
2.	OBJECTIFS .....	4
2.1.	Objectif général .....	4
2.2.	Objectifs spécifiques.....	4
3.	Méthodologie .....	5
3.1.	Portée .....	5
3.2.	Performances optimales faisables .....	5
3.3.	Phases et activités.....	7
3.4.	Une note sur le contexte .....	8
3.5.	Cartographie des processus et développement des questionnaires .....	8
4.	Résultats et produits attendus.....	11
5.	Planning de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités .....	12

## Liste des sigles et acronymes

AEPA Adduction en Eau Potable et Assainissement  
ANARHY Agence Nationale des Ressources Hydriques  
ASC Association de la Société Civile  
ASCP Agent de Santé Communautaire Polyvalent  
ASEC Assemblée de la Section Communale  
CAEPA Comité d'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement  
CASEC Conseil d'Administration de la Section communale  
CCPC Comité Communal de la Protection Civile  
CDC Conseil de Développement Communal  
CNC Conseil National des Coopératives  
CPE Comité de Point d'Eau  
CT Collectivités Territoriales  
CTE Centre Technique d'Exploitation  
CTE RMPP Centre Technique d'exploitation de la Région Métropolitaine de Port-au-Prince  
DAO Dossier d'Appel d'Offres  
DINEPA Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement  
DPC Direction de la Protection Civile  
DRU Département de Réponse aux Urgences  
EAHMS Eau, Assainissement, Hygiène en Milieu Scolaire  
ED'H Electricité d'Haïti  
EFH Equité Femme – Homme  
EPA Eau Potable et Assainissement  
EPAH Eau Potable, Assainissement et Hygiène  
EPAR Eau Potable et Assainissement Rural  
EPARD Eau Potable et Assainissement Rural Durable  
FFOM Force, Faiblesse, Opportunité, Menace  
FOKAL Fondasyon Konesans ak Libète  
GES Genre et Équité Sociale

GRD Gestion des Risques et Désastres  
IHSI Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique  
JMP Joint Monitoring Program  
MARNDR Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural  
MAST Ministère des Affaires Sociales et du Travail  
MCFDF Ministère à la Condition Féminine et aux Droits de la Femme  
MDE Ministère de l'Environnement  
MENFP Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle  
MICT Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales  
MJSP Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique  
MPCE Ministère de la Planification et de la Coopération Externe  
MSPP Ministère de la Santé Publique et de la Population  
MTPTC Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication  
ONA Office Nationale d'Assurance contre vieillesse  
ONEPA Observatoire Nationale de l'Eau Potable et de l'assainissement  
ONG Organisation Non Gouvernementale  
OP Opérateur Privé  
OPEP Organisation des Pays Producteurs et Exportateurs de Pétrole  
OREPA Offices Régionaux d'Eau Potable et d'Assainissement  
OSC Organisation de la Société Civile  
PCD Plan Communal de Développement  
PEPA Plateforme Eau Potable et Assainissement  
PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement  
PPP Partenariat Public Privé  
PSS Plan Stratégique Sectoriel pour le Secteur de l'Eau Potable et de l'Assainissement  
PTF Partenaire Technique et Financier  
REGLEAU Programme de Renforcement de la Gouvernance Locale de l'Eau et de l'Assainissement  
RTN Référentiel Technique National  
SAEP Systèmes d'Adduction d'Eau Potable  
SAEPA Systèmes d'Adduction d'Eau Potable et d'Assainissement  
SNEP Service National d'Eau Potable  
TEPAC Technicien en Eau Potable et Assainissement pour les Communes  
UNASMOH Université des Sciences Modernes d'Haïti  
URD Unité Rurale Départementale  
WHO World Health Organization / Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

## 1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

En février 2019, le Bureau pays de l'UNICEF en Haïti avec l'appui de l'Institut International de l'Eau de Stockholm (SIWI, pour son acronyme en Anglais) ont organisé un atelier sur l'outil d'analyse des goulots d'étranglement (WASH BAT) pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH BAT), sous la direction de la DINEPA et avec une large participation des acteurs du secteur. Le processus WASH BAT est une évaluation sectorielle multipartite qui porte sur les goulots d'étranglement qui déterminent l'accès universel à l'eau, l'assainissement et l'hygiène. En Haïti, l'exercice était axé sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) aux niveaux national et infranational (rural et urbain) en termes de demande des services et d'offre (les institutions).

L'un des principaux goulots d'étranglement identifiés dans cet exercice était le décalage entre le mandat légal de certaines institutions du secteur EAH et leur performance dans la pratique. Cela semble être particulièrement pertinent pour le mandat de la DINEPA en tant que régulateur et celui de l'OREPA en tant qu'exécutant du programme. Un autre goulot d'étranglement majeur était l'identification de « faibles capacités en ressources humaines » et une inadéquation entre les services fournis par les institutions de renforcement des capacités techniques et la demande ou les besoins du secteur.

À la suite de l'atelier WASHBAT de trois jours organisé en Janvier 2019, la « Déclaration des Arcadins » a été signée, résumant les principales conclusions et recommandations, dont :

- Le soutien à la Direction de l'eau Potable et l'assainissement (DINEPA) dans la délégation du rôle d'agence de mise en œuvre EAH, afin d'améliorer son rôle de régulateur.
- Le renforcement des capacités pour un environnement favorable, afin d'opérationnaliser les stratégies sectorielles.

En tant qu'activité de suivi, l'UNICEF en concertation avec la DINEPA et les autres acteurs du secteur propose une évaluation des besoins en renforcement des capacités (CBNA, *Capacity Building Needs Assessment* en anglais) des principales agences du secteur gouvernemental EAH. Les agences seront ciblées par rapport à leurs fonctions suivant les trois composantes organisationnelles du secteur : régulation, opération et exploitation. Ainsi, pour le rôle de régulation, la DINEPA sera étudiée (en incluant certaines fonctions d'opération dans l'attente de la mise en applications de la décentralisation), pour le composante de l'opération, nous étudierons deux des 4 Offices Régional de l'Eau Potable et de l'Assainissement (OREPA), tandis que pour le rôle d'exploitant, nous travaillerons avec une sélection (échantillon) des Unités Rurales Départementales (URD), de collectivités territoriales (CT), des Centres Techniques d'Exploitation (CTE) et des Technicien en Eau Potable et Assainissement pour les Communes (TEPAC). Cette étude entrevoit de répertorier l'ensemble des institutions fournissant des services dans les domaines liés à l'EAH au niveau du pays et d'analyser les lacunes en matière de capacités afin de proposer des stratégies pertinentes visant à combler le fossé entre l'offre et la demande des services en EAH en Haïti.

## 2. OBJECTIFS

### 2.1. Objectif général

Identifier les besoins en renforcement des capacités des acteurs gouvernementaux EAH concernés en Haïti pour gérer leurs programmes de manière efficace et efficiente, en fonction des trois composantes organisationnelles : régulation, opération et exploitation.

### 2.2. Objectifs spécifiques

- Identifier les capacités actuelles des organisations responsables de la régulation,

l'opération et l'exploitation du secteur EAH (la DINEPA, de l'OREPA et un échantillon d'URD, CT, CTE, TEPAC), en termes de structures (ressources humaines et physiques - équipement) et de processus.

- Aider les agences gouvernementales à identifier leurs performances optimales faisables (POF) et décrire leurs besoins en renforcement des capacités pour réaliser POF sur une période de 5 et 10 ans.
- Cartographier les institutions / les agences de renforcement des capacités capables de fournir des services dans les aspects liés au secteur EAH.
- Lister les programmes actuels du secteur EAH ayant des composantes en renforcement des capacités et échanger sur les leçons apprises avec les partenaires chargés de la mise en œuvre ;
- Proposer des recommandations pour un plan stratégique de renforcement des capacités à partir d'une évaluation approfondie des besoins.

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Portée

Cette étude « CBNA » se concentre sur l'identification des besoins en renforcement des capacités des agences gouvernementales liées aux trois composantes du secteur EAH, pour remplir leur mandat légal. L'étude fera une attention particulière pour les capacités de la DINEPA et des 2 OREPA<sup>1</sup> tout en ciblant un échantillon d'URD, CT, CTE, TEPAC dans la limite des contraintes de déplacement dans la phase actuelle de crise sanitaire. Les besoins spécifiques de recherche d'autres organisations gouvernementales seront analysés et ajoutés à la portée s'ils sont jugés pertinents après l'analyse institutionnelle.<sup>2</sup>

Bien que les agences gouvernementales au niveau local (départements / municipalités) soient essentielles pour la mise en œuvre des programmes EAH, cette étude n'entend pas évaluer leurs capacités dans le détail au stade actuel. Toutefois, sur la base d'un échantillon qui sera sélectionné à partir des critères prédéfinis, les tendances seront évaluées. Dans la limite des ressources disponibles, une seconde phase pourra être envisagée ultérieurement en ciblant les besoins des agences décentralisées. De même, bien que la coordination entre les institutions d'autres secteurs (comme les ministères de l'éducation, de la santé ou des finances) soit essentielle pour la mise en œuvre des programmes, l'étude ne répondra pas, à ce stade, aux besoins de la coopération intersectorielle en matière de renforcement des capacités.

Du côté de l'offre, l'étude analysera brièvement les institutions de renforcement des capacités disponibles dans le pays ainsi que des programmes qu'elles proposent.

Il convient de mentionner que ces termes de référence pourraient être amenés à évoluer suivant les besoins identifiés au cours de l'analyse. Ils seront dans ce cas, revus, amendés et validés par les partenaires concernés par cette étude, à savoir DINEPA, UNICEF et SIWI.

#### 3.2. Performances optimales faisables

Les besoins en renforcement des capacités des agences gouvernementales liées au secteur EAH seront mesurés par rapport à leur « performance optimale faisable (POF) ». Le POF serait défini comme : « le meilleur rendement réalisable par une organisation - définit par ses membres en prenant en

---

<sup>1</sup> Des critères de sélection seront définis pendant la phase de démarrage en partenariat avec UNICEF, DINEPA et le partenaire local.

<sup>2</sup> D'ores et déjà, on peut noter des échanges à prévoir avec Helvetas sur leur programme de gouvernance dans le Sud-Est. C'est à dire que l'information sur les besoins de capacités de l'Orepa Sud-Est seront mis en compte pas nécessairement en tant que objet de cet étude, mais de façon indirecte en utilisant l'information recueillie par Helvetas dans la mise en œuvre de son programme d'appui dans cette région.

compte les dimensions individuelles, organisationnelles et systématiques préalables- dans un contexte donné et dans un délai déterminé.”

Le POF est un concept que SIWI utilisera, en facilitant le dialogue avec les parties prenantes, pour les aider à identifier ce qui est réalisable par une agence spécifique dans les circonstances actuelles et prévisibles compte tenu du calendrier convenu. C’est, à la fin, (auto) évaluation de ce qu’ils considèrent faisable, à l’horizon temporel donné.

L’étude sera menée en considérant deux scénarios : moyen (sur 5 ans) et long terme (sur 10 ans). Le POF sera **défini par chaque agence lors de groupes de discussion**, où les participants seront appelés à auto-évaluer la manière dont elles exécutent certaines étapes clés de la mise en œuvre du projet, en fonction des circonstances actuelles et prévisibles. En se basant sur les circonstances actuelles et des tendances du secteur en termes de financement, d’investissement, d’impact du COVID-19, etc., elles fixeront des objectifs à moyen et long terme (faisables - réalisables) pour augmenter leurs capacités individuelles et organisationnelles.

Comme cadre de discussion, l’étude utilisera les déterminants de l’environnement favorable, décrit dans la figure 1. Le renforcement des capacités est l’une des fonctions essentielles de la gouvernance EAH, avec la politique et la stratégie ; les arrangements institutionnels pour la fourniture des services, le financement et la planification du secteur, le suivi et l’examen. Ces six fonctions essentielles sont comprises comme les fonctions de base d’un secteur EAH, et par conséquent, elles sont davantage sous le contrôle des acteurs EAH. Il existe d’autres facteurs, comme ceux qui rentrent dans les « facteurs institutionnels », qui ont une influence particulière sur la manière dont la fourniture des services est délivrée pour un accès par les populations, mais ils vont au-delà du contrôle direct des acteurs EAH. En outre, il existe des facteurs structurels d’un pays (tels que la démographie, la société et la culture, la géographie, l’histoire, etc.)



17 Adapté des travaux de Jiménez A, LeDeunff H, Avello P, et Scharp, C., 2015, « Enabling Environment and Water Governance: A Conceptual Framework. Accountability for Sustainability Partnership » Consultable à l’adresse suivante : <http://watergovernance.org/resources/enabling-environment-and-water-governance-a-conceptual-framework>

Figure 1: Environnement propice à la fourniture de services EAH.

### 3.3. Phases et activités

Cette étude se déroulera sur une séquence de 9 étapes qui peuvent être regroupées en trois phases tel que matérialisé dans la figure 2.

Les phases et étapes sont articulées comme suit :

#### 1. Phase I. Analyse institutionnelle et paysage des acteurs

- a. Objectif : comprendre les rôles et les responsabilités des principales agences gouvernementales du secteur dans ces trois composantes organisationnelles : régulateur, operateur, exploitant, autres acteurs relevant. Coordination avec d'autres secteurs.
- b. Source d'information : Données secondaires
- c. Etapes :
  1. Collecter et analyser les informations disponibles.
  2. Développer une méthodologie d'étude différencié en prenant en compte les trois composantes, et des instruments de collecte de données pour le travail sur le terrain (y compris la définition des étapes clés de la gestion des processus) et développer les TdRs pour le travail sur le terrain.
  3. Identifier les acteurs clés qui interviennent dans chaque composante (matrice acteur / processus) incluant un échantillon des acteurs décentralisés. Des critères seront définis dans les termes de référence du partenaire local afin d'avoir une bonne représentativité et prenant en compte les contraintes actuelles en termes de déplacement et réunion collective (plus d'information détaillée dans le point 3.5, « cartographie des processus » du présent document.
  4. Développement d'une cartographie des programmes en cours concernant le renforcement des capacités (et gouvernance) et échanges avec les responsables de programme concernant les leçons apprises (Ex : Helvetas, ..)

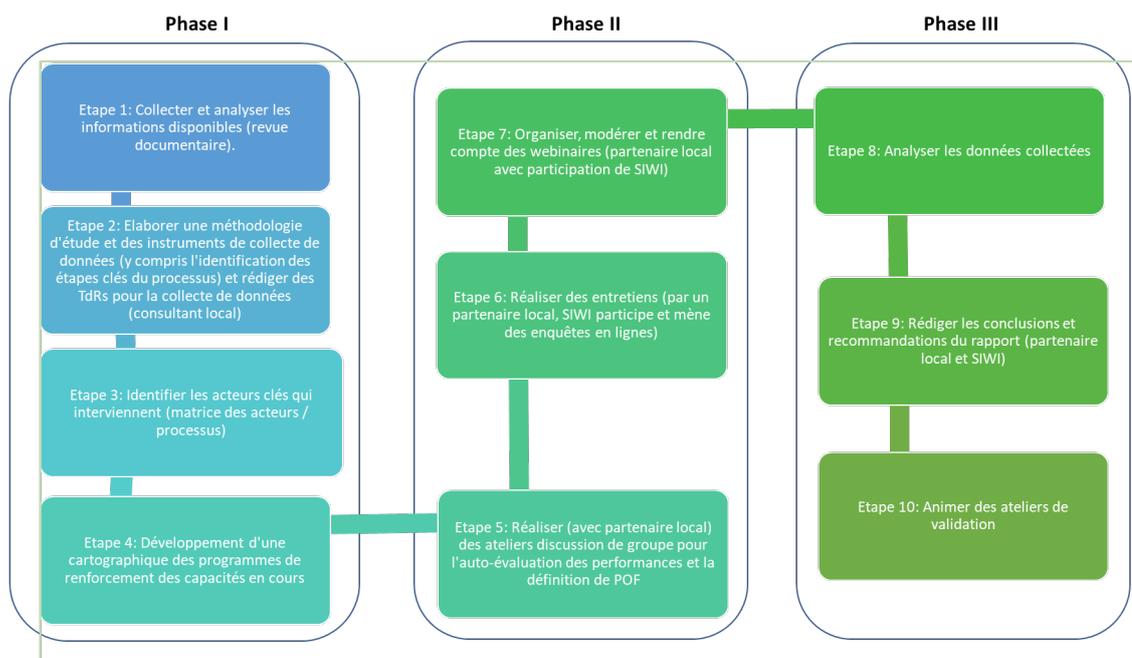


Figure 2: Phases et étapes du CBNA

## 2. Phase II. Évaluation des performances et des besoins en renforcement des capacités

- a. Objectif : identifier les besoins en renforcement des capacités en analysant les rôles actuels et potentiels des agences sélectionnées dans les trois principales composantes du secteur (DINEPA, OREPA et pour un échantillon représentatif des URD, Collectivités Territoriales, CTE, TEPAC)
- b. Source d'information : entretiens, groupes de discussion (face-à-face zoom/SfB/Teams), sondages en ligne réalisés lors des webinaires et questionnaires (en ligne).
- c. Étapes :
  5. Réaliser (avec le partenaire local) des ateliers de discussion de groupe pour l'auto-évaluation des performances et la définition de POF
  6. Réaliser des entretiens et mener des sondages en ligne (par partenaire local, SIWI participe)
  7. Organiser, animer et rendre compte des webinaires (par un partenaire local, SIWI participe)

## 2. Phase III. Analyse des données et conclusions.

- a. Objectif : analyser toutes les informations collectées en phase 1 et 2.
- b. Source d'information : données primaires et secondaires comme dans les phases précédentes.
- c. Étape :
  8. Analyser les données collectées
  9. Rédiger le rapport principal avec conclusions et recommandations (par le partenaire local, les responsables SIWI)
  10. Animer des ateliers de validation

Un calendrier de mise en œuvre se trouve à la section 5 du présent document.

## 3.4. Une note sur le contexte

Au cours de la phase I, à l'étape 3, l'étude identifiera les acteurs clés qui seront impliqués de façon plus active. Le groupe technique, dont les capacités seront (auto) évaluées, sera invité à faire partie de groupes de discussion et éventuellement d'entretiens individuels. Les groupes de discussion cibleront différentes agences avec pour objectif d'avoir un « récit commun » par agence sur la façon dont ils fonctionnent en tant que groupe, dans chacun des processus clés sélectionnés de mise en œuvre du programme. Ils seront invités à auto-évaluer leur performance et à identifier leur POR lors de ces groupes de discussion.

## 3.5. Cartographie des processus et développement des questionnaires

Les processus clés seront identifiés pour la mise en œuvre efficace et efficiente de chacune des composantes organisationnelles des programmes EAH en Haïti.

Ainsi, pour la composante de la régulation, en principe l'étude utilisera le cadre propre de la Figure 3 pour faire la cartographie à développer spécifiquement pour l'Haïti.

La figure 3 montre les quatre dimensions spécifiques de la composante régulation dans un secteur EAH : 1. Définition

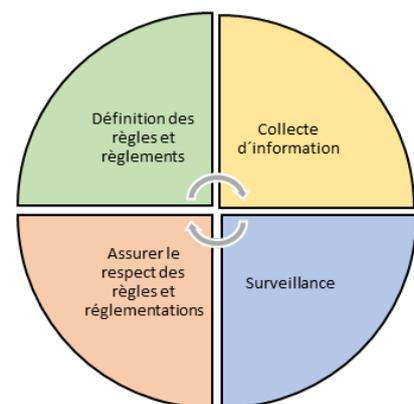


Figure 3: Dimensions du composante régulation.

des règles et règlements ; 2. Collecte d'information ; 3. Surveillance de la mise en vigueur de ses règles et règlements de la part des autres acteurs du secteur ; 4. Assurer le respect des règles et, si elles ne le sont pas, exécuter une sanction pour le non-conforme.

La figure 4 présente un exemple de schéma de processus standard pour un programme EAH. Ce processus sera utilisé comme cadre pour cartographier les processus des composantes opération et exploitation du secteur EAH. Ces processus clés seront proposés aux groupes de discussion, où les acteurs feront la sélection finale, en changeant ceux proposés si nécessaire.

A la suite de la validation du processus, chaque agence, dans le groupe de discussion, cartographiera et évaluera comment les étapes seront suivies dans la pratique quotidienne, suivant leur perspective.

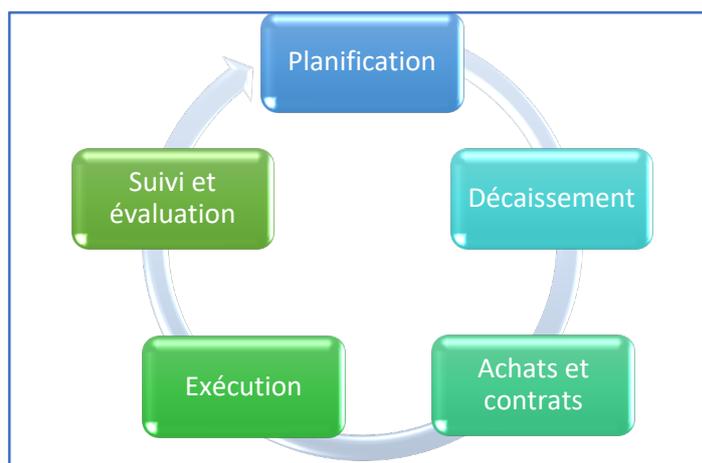


Figure 4: Processus clés du programme EAH à analyser pour la préparation du CBNA. (Exemple, à réaliser sur mesure avec Haïti)

À la suite des discussions de groupe, un flux de processus sera élaboré sur la façon dont les programmes EAH sont mis en œuvre en Haïti dans la pratique. L'étape suivante consiste à identifier quel est le rôle de chaque agence dans ce processus. Le tableau 1 montre des exemples de résultats potentiels de cet exercice.

Tableau 1: Liste des responsabilités par niveau de gouvernement, pour chaque étape du processus de mise en œuvre du programme EAH.

Processus	DINEPA	OREPA	Autre Organismes décentralisés (URD, CTE, TEPAC, Mairies)
<b>COMPOSANT REGULATION</b>			
1. Définition des règles et règlements ;	Loi et application		
2. Collecte d'information	Système de collecte de l'information auprès des opérateurs et exploitant		
3. Surveillance de la mise en vigueur de ses règles et règlements de la part des autres acteurs du	Suivi et controle des opérateurs et exploitants		

secteur ;			
4. Assurer le respect des règles	Sanctions et Mécanismes de redevabilité		
<b>COMPOSANTS OPERATION ET EXPLOITATION</b>			
1. Planification des activités	Plan / stratégie à long terme ?  Coordination avec les bailleurs de fonds ?	Planification décentralisée ?  Une gestion harmonisée et transparente des régions / départements ?  Priorisation et appropriation du plan national	Planification  Coordination et gestion harmonisée avec les niveaux supérieurs et inférieurs  Priorisation au niveau local
2. Gestion financière (enregistrement des fonds, décaissement, utilisation des outils de gestion financière)	Lien DINEPA / Ministère des Finances	Paiements, redevabilité	Budget, collecte des tarifs, répartition des taxes, redevabilité
3. Approvisionnement et passation de marchés.	Compétences / goulots d'étranglement ?	Compétences ? goulots d'étranglement ?	Compétences ? goulots d'étranglement ?
4. Mise en œuvre		Comment les fonds sont-ils décaissés ?  Relation Finance - Agences EAH  Qui s'occupe des achats ? Qui est le gestionnaire de contrat ?  Mise en œuvre dans les zones rurales / communautaires ? Mise en œuvre dans les zones urbaines ? Mise en œuvre dans les espaces publics ? Mise en œuvre dans les temps post COVID ?	Comment les fonds sont-ils décaissés ?  Relation Finance - Agences EAH  Qui s'occupe des achats ? Qui est le gestionnaire de contrat ?  Mise en œuvre dans les zones rurales / communautaires ? Mise en œuvre dans les zones urbaines ? Mise en œuvre dans les espaces publics ? Mise en œuvre dans les temps post COVID ?
5. Contrôle et évaluation :	Comment le S&E est-il réalisé ? Qui fait quoi ?	Comment le M&E est-il réalisé ? Qui fait quoi ?	Comment le M&E est-il réalisé ? Qui fait quoi ?

Sur la base des informations recueillies lors des groupes de discussion, des questionnaires stratégiques et techniques seront élaborés. Les premiers seront utilisés pour le personnel d'encadrement, en charge du développement stratégique et politique, et de l'orientation générale du secteur. Ces derniers seront interrogés avec quelques questions ouvertes, sur des sujets stratégiques relevant de leur compétence. Ensuite, le staff technique aura des entretiens semi-directifs avec des questions fermées autant que possible, et de préférence utilisant un questionnaire en ligne.

## 4. Résultats et produits attendus

Le produit global attendu sera un rapport contenant les informations suivantes :

1. Un rapport de base sur les capacités de la DINEPA, de l'OREPA et d'autres agences pertinentes liées au secteur EAH (échantillon URD, CTE, TEPAC et CT), en termes de ressources humaines et matérielles (équipements) disponibles actuellement.
2. Une matrice des programmes en cours du secteur ayant des actions de renforcement des capacités
3. Un rapport des résultats d'auto-évaluation de leur performance optimale faisable (POF).
4. Une analyse de leurs besoins de renforcement des capacités pour atteindre une performance optimale réalisable (POF) dans des délais de 5 et 10 ans.
5. Une revue résumée des agences de renforcement des capacités en mesure de fournir des services dans les aspects liés à l'EAH.
6. Un document proposant des recommandations pour un plan stratégique pour renforcer leurs capacités, sur la base des résultats de tout ce qui précède dans le délai imparti.

## 5. Planning de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités

Le processus d'évaluation des besoins en renforcement des capacités sera mis en œuvre selon le calendrier suivant :

Activité en 2021	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
<b>Phase I. Analyse institutionnelle</b>										
Revue documentaire (évaluation institutionnelle)										
Développement de la méthodologie d'étude										
Développement d'instruments de collecte de données (questionnaires par type d'acteurs, groupes de discussion)										
Développement de TdR pour le travail de terrain (partenaire local)										
Contractualisation du Partenaire local (SIWI)										
Développer une matrice basée sur le programme mis en œuvre dans le pays par les ONG sur le renforcement des capacités pour le secteur WASH et entretiens avec certaines responsables de programme clés										
<b>Phase II. Évaluation de la performance</b>										
Animation de 8 ateliers de développement de la vision / collecte des contributions										
Collecte de données du partenaire local (focus group, entretiens, online survey) et Support à distance du partenaire local (SIWI)										
Organisation des entretiens <a href="#">(10)</a>										
Elaboration matrice des programmes incluant renforcement des capacités des acteurs EAH										
<b>Phase III. Analyse des données et conclusions</b>										
Analyse des données										
Rédaction du rapport principal										
Animation d'ateliers pour validation <a href="#">(3)</a>										
Coordination / réunions CO										

