

CAHIER DES CHARGES

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Elaboration d'outils pratiques et formation pour renforcer la maîtrise d'ouvrage locale
Bénéficiaire(s)	Communes de Jérémie et des Cayes
Pays	Haïti
Durée estimée de la mission	4 mois
Plafond budgétaire	

II. Contexte et justification du besoin

1. Eléments d'information concernant le secteur concerné

Avec une population urbaine mondiale estimée à 54 % en 2014, et prévue à 60 % en 2030, l'urbanisation est un enjeu de développement crucial pris en compte par l'Agenda 2030 pour le développement durable, avec notamment l'objectif spécifique de rendre "les villes et les établissements humains" ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

Le contexte urbain haïtien est en pleine transition d'une dominante rurale vers une dominante urbaine, avec une croissance des villes extrêmement rapide, tant en population qu'en surface. 57,3 % de la population totale habite désormais en ville, et 24 % vit dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince (ZMPP), qui connaît un accroissement extraordinaire. Des 20.000 ha de terres qui se sont urbanisées depuis le séisme de 2010 dans le pays, 75 % sont dans la ZMPP ; le département de l'Ouest (chef-lieu : Port-au-Prince) concentre 78 % des migrants internes pendant cette même période.¹

L'étalement des villes comme les Cayes et Jérémie prend forme de quartiers précaires occupant des zones à risques (inondations, éboulements...) et sans sécurité foncière. Le séisme de 2010, et l'ouragan Matthew en 2016 ont mis en exergue les défis majeurs auxquels ses villes sont confrontées en raison de l'urbanisation incontrôlée : manque de logements adéquats, d'équipements et de services urbains, taux de chômage élevé, problèmes fonciers, dégradation environnementale et insécurité croissante.

L'impact sur l'économie locale et les pertes de moyens de subsistance ont une conséquence directe sur les budgets des autorités locales, qui déjà peu dotées de moyens se trouvent avec d'importants problèmes de ressources propres. Depuis lors, des efforts ont été consentis par le

¹ Source: Own calculations based on World bank / World development indicators

gouvernement avec l'appui de la communauté internationale tant pour palier à la crise humanitaire que pour des actions visant la réhabilitation des infrastructures et la reprise des activités économiques. D'autres actions ont également été entamées par l'Etat afin de renforcer les capacités de gouvernements locaux dans la gestion post-crise mais aussi dans la gouvernance locale et territoriale à plus long terme. Outre des travaux structurants, il est prioritaire d'assurer une gouvernance urbaine de qualité permettant une planification stratégique tenant compte des risques potentiels et une application effective des outils, lois et règlements pour garantir un développement urbain territorial équilibré.

Fort de ces constats et dans le souci d'aider les municipalités des Cayes et de Jérémie à avoir une plus grande maîtrise dans l'organisation du développement urbain, le programme Urbayiti s'est engagé à appuyer et renforcer la « maîtrise d'ouvrage communale ». Cependant la faiblesse des moyens techniques et économiques des municipalités rend difficile cette entreprise communale. Ainsi ces municipalités dans la plupart des cas ont recours à des tierces personnes ou structures pour exercer le processus de réalisation de leur « maîtrise d'ouvrage ».

2. Le programme Urbayiti

Le programme Urbayiti - Gouvernance urbaine et villes résilientes est un programme de l'Etat haïtien financé par l'Union européenne, co-financé par Expertise France et la coopération espagnole visant à contribuer au développement économique et social d'Haïti et à la résilience des populations urbaines à travers l'amélioration de la gestion et de la qualité de vie des villes.

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- OS1 - le renforcement de la gouvernance du secteur urbain, aux niveaux national et local : structuration légale et institutionnelle du secteur, renforcement de capacités des acteurs, participation effective des citoyens et citoyennes et de la société civile à la vie urbaine ;
- OS2 - le renforcement de la résilience des villes et des populations urbaines : l'amélioration de l'accès aux services de base, la réduction des vulnérabilités économiques et sociales et l'atténuation des risques naturels permettront d'atteindre ce deuxième objectif dans les zones ciblées (Port-au-Prince, Jérémie et Les Cayes).

Le programme renforce la gouvernance du secteur urbain en intervenant à trois échelles :

- Nationale pour des actions stratégiques, normatives et de développement des capacités ;
- Métropolitaine ou départementale pour des actions stratégiques, de formation et d'études ;
- Locale pour la réalisation d'opérations d'aménagement et de renforcement des capacités (Port-au-Prince, Jérémie, Les Cayes).

Le programme Urbayiti appuie :

- le Secrétariat technique du Comité interministériel à l'Aménagement du territoire (ST-CIAT) dans une démarche d'expérimentation et de réflexion visant à développer une politique nationale de la Ville
- le Ministère des Travaux publics, des Transports et des Communications (MTPTC) afin de réformer le cadre réglementaire et optimiser les outils existants et de manière concertée
- le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales (MICT)

- les mairies de Port-au-Prince, des Cayes et Jérémie pour une meilleure gouvernance urbaine tenant compte des questions environnementales et de la gestion de risques (déchets, mobilité, eaux).

Dans ce contexte, Expertise France met en œuvre la composante d'appui à la gestion urbaine au niveau local et à la réalisation d'opérations municipales en appui au MICT et aux mairies de Port-au-Prince, de Jérémie et des Cayes.

Ainsi, le MICT, dans le cadre du processus de décentralisation et pour renforcer les compétences des collectivités territoriales, met en place les programmes de modernisation des administrations communales (PMAC) et d'amélioration des finances municipales (PRAFIPUM). L'objectif est de renforcer les autorités locales, porteuses des projets de leurs territoires, dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage publique communale.

Les plus grands défis à relever dans le cadre du programme sont les suivants :

- **La maîtrise d'ouvrage.** Les communes passent de nombreux marchés mais en général pour des activités d'apaisement social ou pour les fêtes patronales. Cependant les bonnes pratiques de maîtrise d'ouvrage sont peu fréquentes en matière de transparence et rigueur dans l'octroi, passation et suivi des marchés ainsi que gestion des réalisations. L'absence de fonds d'investissement a souvent limité l'exercice de cette compétence qui s'est ensuite souvent développée selon la compréhension des élus, en absence de contrôle rigoureux.
- **La gestion urbaine locale,** soit la capacité des acteurs locaux à gérer leurs territoires, est un enjeu central : planification urbaine, puis réglementation/plan de zonage, gestion quotidienne pour faire respecter cette réglementation (délivrance des permis de construire), et enfin maîtrise d'ouvrage municipale (mise en œuvre de projets, réalisation d'équipements) en répondant aux deux principales problématiques que sont le manque de : ressources financières et de compétences. La fragilité des équipes municipales et d'importantes contraintes dans les procédures des bailleurs limitent les opportunités de mettre en pratique l'objectif affirmé par tous de permettre aux Mairies d'être les principaux acteurs de leur développement.
- **Les aménagements urbains et opérations municipales** (construction d'équipements publics éducatifs, sanitaires, commerciaux, sportifs, aménagement d'espaces publics, réhabilitation et protection du patrimoine, etc.) sont des questions qui concernent différents secteurs, et donc différents acteurs (Ministères/ directions départementales, etc.). Les décisions d'investissement encore très centralisées donnent lieu à des interventions isolées et déconnectées d'une vision locale d'ensemble. Les liens entre les différents acteurs doivent donc impérativement être renforcés, en particulier autour d'une meilleure connaissance des plans de développement locaux stratégiques et urbains, pour une vision partagée et des interventions coordonnées. Le programme Urbayiti appuie le développement de PAEEV et les municipalités pour piloter ces initiatives
- **Une plus forte implication du secteur privé haïtien** dans les programmes de développement urbain est indispensable pour maximiser les retombées locales en termes de revenus. Le programme offre l'opportunité d'initier ce genre de collaboration.

III. Description de la mission

1. Objectif général

L'objectif de la mission est d'appuyer les mairies de Jérémie et des Cayes dans le renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale et la mise en œuvre d'opérations d'aménagement urbain.

2. Objectifs spécifiques

Afin de « faire des communes des acteurs du développement urbain », l'objectif de la mission est multiple :

- élaborer des outils pratiques permettant aux collectivités d'exercer pleinement leur maîtrise d'ouvrage locale (rôle et mission, procédures d'achats publics, etc.).
- conseiller et élaborer des propositions pour une organisation administrative plus efficiente ;
- former et renforcer les capacités des agents aux outils et procédures.

3. Résultats à atteindre

Résultat 1 : Les mairies de Jérémie et des Cayes disposent des moyens techniques pour assurer la maîtrise d'ouvrage communale

Résultat 2 : Les mairies de Jérémie et des Cayes disposent d'une évaluation des procédures et, le cas échéant, d'un guide des procédures de passation des marchés (identification, procédures de passation de marchés, contrôle qualité, etc.)

Résultat 3 : Le maire et l'administration communale de Jérémie et des Cayes respectent les procédures de passation des marchés publics conformément à la réglementation en vigueur et assurent la gestion efficace et efficiente des contrats.

Résultat 4 : Les mairies de Jérémie et des Cayes disposent d'une organisation administrative efficace capable de garantir la réalisation de toutes les activités liées à la passation de marchés en conformité avec les règles de l'Union européenne et les lois haïtiennes

Résultat 5 : Les maires et l'administration communale planifient, budgétisent et réalisent les opérations d'aménagement (en particulier réhabilitation et construction de marchés).

4. Activités et phasage

Méthodologie

La présente activité sera construite comme un processus de formation-action et de transfert de compétences par lequel les techniciens municipaux apprendront en faisant et auront aussi l'opportunité de mettre en application les compétences acquises.

Il est attendu du prestataire qu'il propose et explicite une méthodologie précise et innovante de concertation multi-acteurs pour l'élaboration des différents guides proposés. Il différenciera les méthodes, les outils et les acteurs-participants.

Poste 1 : Préparation de la mission

Au démarrage de la mission, le prestataire s'appropriera de la bibliographie existante : rapports, documents analyses, documents stratégiques, les PAAEV des villes de Jérémie, Cayes, La bibliographie sera transmise par Expertise France dès la signature du contrat.

Un atelier de travail se tiendra entre le prestataire et les différentes parties prenantes impliquées dans la maîtrise d'ouvrage communale : la cellule responsable de la mise en œuvre des activités des mairies des Cayes et de Jérémie (composée de représentants du MICT, d'Expertise France et des mairies concernées), le ministère de la Planification et de la Coopération externe, le ministère des Finances, la Commission nationale des marchés publics (CNMP) et le Bureau de l'Ordonnateur national du Fonds européen de développement en vue du cadrage de la mission. L'objectif de cet atelier sera de :

- préciser la méthodologie et l'approche qui seront utilisées pour l'atteinte des résultats en lien avec les termes de référence fixés les enjeux de la MOC et la gouvernance des collectivités territoriales
- capitaliser sur les expériences et les bonnes pratiques en matière de MOC et de dresser un mapping des acteurs intervenants.

Un second atelier de travail sera réalisé avec les services concernés au niveau des départements du Sud et de la Grande-Anse, les mairies des Cayes, de Jérémie, les représentants de la société civile pour préciser et adapter la méthodologie et l'approche qui seront utilisées pour l'atteinte des résultats en lien avec les termes de référence fixés et produire un calendrier d'exécution détaillé.

Livrables :

- Présentation de la méthodologie pour la tenue des ateliers ;
- Note de cadrage précisant la méthodologie et le planning de la mission contenant une analyse des facteurs clés de succès de la mission et des points d'attention ;
- Rapports des ateliers de cadrage.

Durée estimée : 10 jours.

Poste 2 : Réalisation de la mission

Dans le cadre de sa mission, le prestataire travaillera avec les référents d'Urbayiti au sein des mairies, les responsables des services concernés par la maîtrise d'ouvrage, les représentants d'Expertise France.

Seront associés en tant que de besoin les représentants des institutions parties prenantes Expertise France, le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, le Ministère des finances, la Commission nationale des marchés publics (CNMP) et le Bureau de l'Ordonnateur National en vue du cadrage de la mission et des partenaires techniques et financiers ainsi que les représentants de la société civile.

Activité 1 : Production d'un guide pratique pour la maîtrise d'ouvrage communale

Ce guide a pour ambition d'accompagner les communes de Jérémie et des Cayes dans l'exercice de leur maîtrise d'ouvrage locale et d'opérationnaliser le transfert de compétences aux collectivités en matière de développement urbain dans le cadre de la décentralisation en Haïti. Il a pour ambition d'aider les communes à exercer leur métier de maître d'ouvrage, c'est-à-dire d'organisateur du développement local ou urbain.

Ce guide sera élaboré sur la base des pratiques au niveau des collectivités locales ciblées, tout en se référant au cadre légal pour apporter des réponses pratiques aux contraintes de terrain. Il s'agira d'un assemblage de connaissances et de données nécessaires pour faciliter une exécution correcte des missions des collectivités locales. Ce sera donc un guide de référence qui tente de compléter, clarifier et harmoniser l'interprétation des textes et lois existantes sur la maîtrise d'ouvrage.

Dans une commune, l'étendue des missions est importante : fournir des services, construire des infrastructures et acquérir des équipements, faire des aménagements. A ceci, il faut ajouter l'indispensable fonction d'organisation et de coordination du développement territorial. Le guide pratique qui sera produit expliquera le concept de maîtrise d'ouvrage communale et son importance dans le développement territorial. Il s'agit ici d'aider les Maires, les conseillers et agents municipaux à avoir une meilleure compréhension des concepts et des textes de base qui régissent la maîtrise d'ouvrage.

Plus précisément, ce guide est un outil pouvant servir aux acteurs impliqués dans la maîtrise d'ouvrage (commune, maître d'œuvre, entreprise, services étatiques) comme aide-mémoire lors de la conception et de l'exécution des ouvrages et pour la réalisation d'opérations d'aménagement. Ce guide détaille les aspects pratiques et les étapes nécessaires lors des préparatifs d'un projet, de sa conception jusqu'à la réception ou l'entretien d'un ouvrage.

Le guide comprendra, de manière non exhaustive, les éléments suivants :

- le recueil de textes sur la maîtrise d'ouvrage ;
- l'élaboration et la gestion des projets communaux ;
- les procédures de passation des marchés ;
- la gestion du patrimoine communal (optionnel, demande exprimée par les mairies) ;
- Identification des sources de financement pour la MOC :
 - FIL (fonds d'investissement locaux)
 - Fonds communaux
 - Subvention des bailleurs
 - Recettes fiscales

Cette activité comprendra notamment de :

- mener les recherches bibliographiques nécessaires
- organiser des entretiens avec les responsables de services concernés par la maîtrise d'ouvrage au sein des mairies tels que la direction des services administratifs et financiers, la direction générale et la direction du territoire les autres organes concernés tels que la cour supérieure des comptes et des contentieux administratifs.
- organiser et animer une ou plusieurs réunions ou ateliers de travail pour un retour d'expériences sur les pratiques en termes de maîtrise d'ouvrage communale et dresser un mapping des différents acteurs impliqués

La démarche préconisée devra être participative et favoriser la concertation des acteurs intervenant dans la conduite d'opérations d'aménagement. Ces structures seront associées aux organisations de la société civile, aux services déconcentrés de l'Etat et aux collectivités locales pour mettre à la disposition des communes des outils susceptibles de les aider à mieux exercer leur maîtrise d'ouvrage en matière de conduite d'opérations d'aménagement.

Livrables :

- Note méthodologique
- Compilation et vulgarisation de textes de lois régissant la maîtrise d'ouvrage communale
- Production d'un guide pratique annoté et illustré pour la maîtrise d'ouvrage communale

Durée estimée : 30 jours

Activité 2 : Appui des mairies dans l'élaboration et la mise en œuvre d'outils en matière de passation de marchés publics

Activité 2a : Appui à la création d'une cellule de portage des opérations d'achats publics

Le prestataire devra appuyer dans le cadre de sa mission la création d'une cellule pour le portage des opérations d'achats publics au sein des deux mairies concernées. Le prestataire définira avec l'administration communale la composition et le fonctionnement de la cellule

Le prestataire organisera plusieurs séances de formation et d'informations au profit des techniciens municipaux et mettra à leur disposition les outils qui permettront non seulement d'assurer la planification, l'exécution et de suivi des opérations d'aménagement notamment en matière de passation de marchés : tableaux récapitulatif décrivant les procédures à suivre selon les seuils de passation de marchés ainsi que les niveaux de responsabilités des parties prenantes, grilles d'analyse d'offres, template de procès-verbaux d'ouverture des plans, guide pratique de maîtrise d'ouvrage communale, etc.

Activité 2b : Production d'un manuel de procédures en matière d'achats publics

Afin de permettre une meilleure gestion des achats par les collectivités en matière de développement urbain, le prestataire élaborera un manuel de procédures pour les passations de marchés publics (fournitures, services, travaux) comprenant les principes de base du processus, les textes de lois concernés, les différentes procédures de passation de marché public en fonction du type d'achats, des montants, etc.

Les procédures seront basées sur la législation haïtienne et/ou les exigences des bailleurs internationaux.

Le prestataire proposera également des modèles de documents pour les différentes étapes (liste non exhaustive) :

- dossiers de consultations (Dossier d'appels d'offres, TDR pour la mobilisation de service de consultant et des spécifications techniques pour les biens et travaux ;
- lancement et gestion des appels d'offres (publication, gestion des questions/réponses pendant la phase de consultation) ;
- conduction des séances d'ouverture publique des offres conformément aux procédures et aux documents d'appels d'offres (PV d'ouvertures de plis) ;
- processus d'évaluation des offres reçues et contrôle de leur qualité (document type pour l'analyse administrative et technique) ;
- attribution du contrat et rejet des offres ;
- mise en place d'un système de classement des dossiers de passation des marchés qui inclura pour chaque marché les documents relatifs aux paiements, en vue de permettre toute revue à posteriori ou audit externe de passation des marchés.

Livrables

- Rapport d'évaluation de procédures de passation de marchés
- Guide de passation de marchés et annexes
- Création d'outils de suivi des achats de la collectivité
- Rapport de création de deux cellules de passation de marchés

Durée estimée : 40 jours

Activité 3 : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation sur la maitrise d'ouvrage communale

Le prestataire exploitera les résultats du diagnostic préliminaire et du profilage réalisés dans le cadre du Programme de Modernisation de l'Action Communale du ministère de l'Intérieur et des Collectivités territoriales pour produire un plan de formation des services concernés en matière de maitrise d'ouvrage et de passation de marché. Le prestataire est chargé d'accompagner la mise en œuvre de ces activités et de réaliser les activités de formation. Ce plan de formation sera validé par chacune des mairies. Il inclura les indicateurs de suivi utilisés (évaluation des compétences initiales, compétences acquises et indicateurs incluant compte-rendu des ateliers, fiches d'entretien).

Livrables :

- Plan de formation des services concernés en matière de maitrise d'ouvrage et de passation de marché ;
- Contenu des formations et des activités réalisées ;
- Rapport de transferts de compétences (ligne de base, évaluation des compétences initiales, compétences acquises et indicateurs incluant compte-rendu des ateliers, fiches d'entretien).

Durée estimée : 40 jours.

Cette activité est à mener dès la réalisation des activités de la phase 1 et de l'activité 1 de la phase 2.

IV. Calendrier des livrables

Livrables	Délais de soumission
Livrables Poste 1 : <ul style="list-style-type: none"> - Note de cadrage précisant la méthodologie et le planning de la mission contenant une analyse des facteurs clés de succès et des points d'attention - Présentation de la méthodologie pour la tenue des ateliers - Rapports des ateliers de cadrage 	T0 + 10 jours

Livrables Poste 2 <ul style="list-style-type: none"> - Note méthodologique - Compilation et vulgarisation de textes de lois régissant la maîtrise d'ouvrage communale - Production d'un guide pratique annoté et illustré pour la maîtrise d'ouvrage communale 	T0 + 30 jours
Livrables Poste 3 <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation de procédures de passation de marchés - Guide de passation de marchés et annexes - Création d'outils de suivi des achats de la collectivité - Rapport de création de deux cellules de passation de marchés 	T0 + 40 jours
Livrables Poste 4 <ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation des services concernés en matière de maîtrise d'ouvrage et de passation de marché ; - Contenu des formations et des activités réalisées ; - Rapport de transferts de compétences (ligne de base, évaluation des compétences initiales, compétences acquises et indicateurs incluant compte-rendu des ateliers, fiches d'entretien). 	T0 + 40 jours

V. Lieu et durée de la mission

Lieu : La prestation sera réalisée à Jérémie et aux Cayes et sur le lieu de résidence du prestataire.

Période de mise en œuvre : 4 mois. Cette durée totale des études ne prend pas en compte les délais d'instruction et d'approbation des rapports, hormis ceux prévus pour la validation finale (0,5 mois). Le prestataire s'engage à démarrer les études dans un délai de 7 jours au plus tard après la signature du contrat.

Date de démarrage estimée : 1^{er} décembre 2020

Date de fin : 30 mars 2020

Durée estimée de la mission : le volume de la mission est estimé à 26 hommes/jours par mois au total (données à titre indicatif) sur une période de 4 mois. Néanmoins, le prestataire pourra arbitrer et trouver un meilleur équilibre sur cette répartition. Par ailleurs, il proposera un calendrier précis du déroulement de la prestation dans son offre.

VI. Expertises et profils demandés

La réalisation de la mission nécessite les expertises suivantes :

- **Formation** : Disposer au minimum d'un diplôme d'études universitaires ou supérieures BAC+5, être de formation académique de troisième cycle en droit public, finances, urbanisme, aménagement du territoire, ingénieur ou diplôme équivalent ;

- Au moins 10 ans d'expérience en matière de conseil en organisation, gouvernance des collectivités locales
- Au moins 5 expériences dans la conduite de mission similaire (élaboration d'outils, renforcement des capacités/formation d'administration publique, maîtrise d'ouvrage locale)

Outre ces prérequis, le prestataire devra également :

- Avoir une excellente connaissance des procédures de gestion fiduciaire avec maîtrise des directives de passation des marchés et procédures d'audits de marchés financés par l'UE ;
- Avoir réalisé des missions similaires dans des pays en développement.

Le prestataire devra en outre réunir les compétences essentielles suivantes :

- Connaissance des acteurs et des enjeux de développement urbain, gouvernance locale, lois et codes passation de marchés, en particulier haïtiens ;
- Capacité d'analyse et de synthèse des enjeux ;
- Capacité d'écoute, d'appropriation, de reformulation et de pédagogie ;
- Capacité d'adaptation aux différents niveaux d'interlocuteurs ;
- Compétences en matière de formation et transfert de compétences.

Seront notamment valorisées les expériences avec des collectivités locales, en particulier, en Haïti et dans la région Caraïbe. Tous les membres de l'équipe devront parler et écrire couramment le français et idéalement pour certains parler le créole haïtien.

Les CVs seront présentés sous le format UE selon le modèle présenté en annexe 1.