**ANNEXE A**

**HAITI**

**INE/WSA**

**Elaboration d’un Business Plan pour la Société Anonyme Mixte pour la gestion des services publics dans le Nord d’Haïti**

**ATTRIBUTIONS**

**Contexte**

Fondée en 1959, la Banque interaméricaine de développement (« BID » ou « la Banque ») est la principale source de financement pour le développement économique, social et institutionnel en Amérique latine et dans les Caraïbes. Elle fournit des prêts, des subventions, des garanties, des conseils stratégiques et assistance technique pour les secteurs public et privé de ses pays emprunteurs.

La BID, a sollicitude du Gouvernement de Haïti, prépare actuellement un projet d’investissement destiné à mettre en place un Programme de gestion intégrée des déchets solides pour la commune du Cap Haïtien et des communes limitrophes de Quartier Morin, et Limonade, pour un montant de 40 M de Dollars, non-remboursables. Depuis l’année 2006, la commune de Cap Haïtien bénéficie d’une assistance technique à travers un jumelage avec la municipalité de Suresnes, et à l’aide de l’Agence Française de Développement (AFD) et de la BID, respectivement en 2011 et 2013, des enquêtes de diagnostic et des études de faisabilité ont été menées pour l’élaboration d’un Programme de Gestion Intégrés des déchets solides dans la commune de Cap Haïtien. Un site de décharge a été identifié et retenu dans la commune mitoyenne de Limonade. Dans le cadre de ce Programme, la BID est amenée à créer une Société Anonyme Mixte (SAM) pour la gestion des Déchets solides.

L’objectif de la Coopération technique HA-T1237 est de constituer la SAM et de lui fournir un appui technique afin qu’elle soit en mesure de gérer de manière adéquate les déchets solides et les services d’eau et d’assainissement éventuellement des différentes villes du nord d’Haïti. Pour ce faire, la BID souhaite embaucher un analyste financier qui puisse préparer un Plan d’Affaire détaillé. Cet appui financier et institutionnel fait l’objet des présents Termes de Référence.

**Objectif(s) de la mission**

**Activités principales**

Le candidat sélectionné devra réaliser les activités suivantes:

**Modèle financier et Business Plan** **(Product 1 et 2)**

* Sur la base d’un diagnostic précis du contexte actuel de production et de répartition des flux de déchets sur les 3 communes, de proposer les modes d’organisation de collecte, de stockage, de tri et de valorisation des différents flux identifiés, des moyens à mettre en œuvre et **l’établissement d’un modèle financier** (Produit 1) et **Business Plan** (Produit 2) à l’horizon 10 ans. Le Business Plan identifiera les différentes sources des revenus potentiels, des municipalités et de la SAM, pouvant être dédiés à la gestion des déchets ainsi que les mécanismes à mettre en place pour la sécurisation et l’amélioration de ces revenus sur le long terme. Le modèle financier et le Business Plan incluront les futurs revenus provenant des services d’eau et d’assainissement. Sur la base de simulations de l’évolution des revenus prévisionnels et des coûts opérationnels, le modèle affichera la période d’une nécessaire subvention à la filière et son montant de manière dégressive, si possible; la phase d’équilibre, s’il y a lieu et enfin la phase de l’éventuelle autonomie, tout en formulant des recommandations et options pouvant permettre de garantir la durabilité de l’opération.
* Le Business Plan constituera un vrai outil de pilotage de la gestion en faisant le lien entre plan d’actions d’amélioration de la performance et impact sur l’économie des services. Il consolidera en fait l’ensemble des hypothèses économiques et l’impact des choix techniques sur les coûts d’exploitation et les investissements. La pertinence des projections financières à 10 ans sera affinée régulièrement au fur et à mesure de la meilleure définition des hypothèses.

#### **Hypothèses macro-économiques**

Les principales hypothèses à définir concerneront:

* Les **hypothèses** générales: inflation, taux d’intérêt endettement, taux d’intérêt trésorerie
* La définition des besoins en fond de roulement (BFR) en cadrant les délais pour le paiement des fournisseurs (électricité, réactifs, autres coûts d’exploitation, fournisseurs investissements; et.
* Le mode de calcul des amortissements en liaison avec la durée de vie des actifs réseaux, équipements eau potable, équipements assainissement, génie civil eau potable et assainissement, véhicules, bureautique et informatique, outillage, instrumentation.

#### **Revenus et recouvrement**

Une analyse prévisionnelle des revenus à 10 ans de la SAM sera établie en intégrant:

* L’évolution des clients actifs par catégories dans la base de données clientèle.
* L’évolution éventuelle de la tarification.
* L’amélioration des taux de créances irrécouvrables.

Le calage définitif de ces hypothèses sera établi en cohérence avec les différents plans d’amélioration du service. Ces projections seront affinées et améliorées régulièrement chaque année parallèlement à l’amélioration de la connaissance des comportements des clients actifs.

#### **Coûts d’exploitation**

Sur la base des différents plans d’actions proposés l’évolution des coûts relatifs à la gestion des services seront établis sur le périmètre de la région métropolitaine de Cap Haïtien. En l’absence de système d’assainissement sur Cap Haïtien, ces coûts concerneront quasi exclusivement la gestion du service d’approvisionnement en eau potable.

Ces projections devront refléter à la fois:

* Les moyens à mobiliser en urgence pour remettre à niveau le service,
* Le souci permanent d’optimisation des coûts.

Les charges d’exploitation prévisionnelles du business plan à 10 ans devront distinguer notamment à minima:

* Les coûts de personnel, constituant le poste de charge principal.
* Les coûts de formation indispensables pour accompagner le changement.
* Les coûts d’énergie.
* Les produits de traitement, qui constituent un volet fondamental pour garantir la qualité de l’eau distribuée.
* Les coûts d’analyse et de suivi de la qualité de l’eau.
* Les coûts de maintenance: réparation de fuites, maintenance des équipements.
* Les coûts de gestion clientèle.
* Les frais généraux.
* Les impôts et taxes diverses.

L’amélioration de la qualité du service passe nécessairement par des moyens supplémentaires dédiés au traitement, à la maintenance, à la gestion clientèle.

#### **Les investissements d’exploitation**

Un programme d’investissements prioritaires pour remettre à niveau les moyens d’exploitation sera proposé. Il concernera plus particulièrement:

* Les équipements de travail,
* Les outils d’exploitation et petits matériels
* Les pièces de réparation,
* L’informatique,
* Les véhicules,
* Les bâtiments et locaux d’exploitation (magasin)

#### **Les investissements de renouvellement**

Sur la base du diagnostic général de l’état des installations de début de contrat, un programme de renouvellement des ouvrages sera établi en distinguant:

* Les réseaux
* Les branchements
* Les réservoirs
* Les usines et les stations de pompage
* Les forages

#### **Les investissements d’extension**

Ces investissements d’extension seront définis dans les schémas directeurs eau potable et assainissement à venir.

#### **Etats financiers**

Sur la base des éléments précédents, seront établis les états financiers suivants en liaison avec les services de la SAM:

* Un compte d’exploitation prévisionnel
* Un tableau de trésorerie
* Un bilan

**Rapports à remettre à la BID:**

Le contractuel de produits et services externes remettra un rapport pour les produits 1 et 2.

Le contractuel remettra à la Banque les rapports sous format de fichier électronique. Le rapport doit inclure une page de couverture avec un titre, un document principal et toutes les annexes. Conformément aux règlements concernant la gestion des dossiers, les fichiers sous format Zip ne seront pas acceptés comme rapports finaux.

**Calendrier de paiement**

20% à la signature du contrat

40% à l’acceptation du Rapport d’Activité 1

40% à l’Acceptation du Rapport d’Activité 2

**Qualifications**

* *Titre/Niveau universitaire & années d’expérience professionnelle: Le consultant a 15 ans d’expérience en gestion de services publics dans le domaine des infrastructures, expérience en comptabilité publique et privée.*
* *Langues: Maitrise parfaite de la langue française.*
* *Spécialisation(s): Excellente capacité d’analyse et connaissance des secteurs des déchets, eau et assainissement*
* *Compétences: Excellente connaissance du contexte haïtien*

**Description de la mission**

* *Catégorie et modalité de la mission:* contractuel de produits et services externes; forfaitaire
* *Durée du contrat:* 4 mois et demi soit 90 jours sur une période de 6 mois
* *Lieu(x) de prestation des services:* mission de consultant externe (Haïti)
* *Personnel Responsable: Corinne Cathala, Lead Water and Sanitation Specialist (INE/WSA) corinnec@iadb.org*

**Paiement et conditions:** La rémunération sera déterminée conformément aux politiques et aux procédures de la Banque. En outre, les candidats doivent être des citoyens d'un pays membre de la Banque Interaméricaine de Développement.

**La consanguinité:** Conformément à la politique de la Banque, les candidats qui ont des parents (y compris le quatrième degré de consanguinité et le deuxième degré d'affinité, y compris le conjoint) travaillant pour la Banque en tant que membres du personnel ou en tant que contractuels des effectifs complémentaires, ne seront pas admissibles à fournir des services à la Banque.

**Diversité:** La Banque est engagée dans la diversité,  l'inclusion et l'égalité des chances pour tous les candidats. Nous considérons la diversité sur la base du sexe, de l'âge, de l'éducation, de l'origine nationale, de l'origine ethnique, de la race, du handicap, de l'orientation sexuelle, de la religion, et du statut VIH / SIDA. Nous encourageons les femmes, les Afro-descendants et les personnes d'origine autochtone à postuler.