

Rapport d'évaluation à mi-parcours

Programme d'amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti (AMACEH)



Luckny Zéphyr, Ph. D.

Consultant international

Décembre 2022

Contenu

Contenu.....	2
Liste des tableaux	5
Liste des figures	6
Liste des acronymes et abréviations	7
Remerciements	8
Résumé exécutif	9
Informations de base concernant le projet	9
Contexte.....	9
Objectifs de l'évaluation à mi-parcours	10
Principaux résultats de l'évaluation à mi-parcours	10
Pertinence	10
Efficacité	11
Efficience	13
Risques et durabilité	13
Proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre	14
1. Introduction	30
2. Résumé de la méthodologie de l'évaluation	31
3. Description du programme AMACEH	31
4. Performance à mi-parcours du programme AMACEH.....	36
4.1. Pertinence.....	36
4.1.1. Alignement sur la réalité et les priorités nationales.....	36
4.1.1.1. Besoins en électricité de la population haïtienne	36
4.1.1.2. Restructuration du secteur de l'énergie.....	37
4.1.1.3. Vision énergétique actuelle du Gouvernement haïtien.....	38
4.1.1.4. Menaces de perte de compétitivité au PIC.....	40
4.1.1.5. Vision décentralisatrice de la Constitution de 1987.....	40
4.1.2. Alignement sur les priorités de la BID en Haïti	41
4.1.3. Pertinence de la conception du programme	42
4.2. Gestion et supervision, communication, suivi et contrôle du programme.....	45
4.2.1. Gestion	45
4.2.2. Mise en œuvre des activités	48

4.2.3.	Communication.....	49
4.2.4.	Suivi et évaluation	49
4.2.5.	Contrôle financier	50
4.3.	Efficacité	50
4.3.1.	Analyse du cadre de mesure des résultats.....	50
4.3.1.1.	Indicateurs de rendement associés à la composante I	50
4.3.1.2.	Indicateurs de rendement associés à la composante II	51
4.3.1.3.	Indicateurs de rendement associés à la composante III	51
4.3.1.4.	Indicateurs des impacts attendus du programme	52
4.3.1.5.	Indicateurs des résultats attendus du programme	53
4.3.2.	Progrès à mi-parcours dans l'atteinte des résultats.....	56
4.3.2.1.	Rendement à mi-parcours.....	56
4.3.2.2.	Impacts à mi-parcours.....	59
4.3.2.3.	Résultats à mi-parcours	59
4.3.3.	Obstacles mitigeant les résultats à mi-parcours	60
4.3.3.1.	Contexte socio-politique et COVID-19	60
4.3.3.2.	Procédures administratives.....	62
4.3.3.3.	Sélection et rotation du personnel du programme	65
4.3.3.4.	Protocoles de collaboration entre l'UTE et la CE	65
4.4.	Efficiences	65
4.4.1.	Modifications et réaffectations budgétaires.....	67
4.5.	Risques et durabilité.....	69
4.5.1.	Risques identifiés à la conception du programme	69
4.5.2.	Nouveaux risques.....	75
4.5.3.	Sauvegardes environnementales et sociales	77
4.5.4.	Durabilité	85
4.5.5.	Evaluation des risques et de la durabilité des résultats escomptés du programme	86
5.	Principaux conclusions et enseignements tirés, et proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre du programme	86
5.1.	Principaux conclusions et enseignements	86

5.2. Proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre	90
Annexes	106
Annexe A : Méthodologie de l'analyse cartographique multicritères	106
Annexe B : Liste des principaux documents consultés	107
Annexe C: Liste des acteurs ayant participé aux entrevues individuelles et discussions de groupe	110
Annexe D : Outils de collecte des données de l'évaluation à mi-parcours	111

Liste des tableaux

Tableau 1. Les principales parties prenantes du projet ainsi que leur rôle attendu.....	47
Tableau 2. Liste des formations dispensées par des équipes de la BID à l'équipe du programme AMACEH.....	58
Tableau 3. Budget prévu et dépenses du programme par année (2020, 2021 et 2022) et par composante	66
Tableau 4. Prévisions budgétaires par grandes rubriques du programme selon les planifications de 2020 et 2022.....	67
Tableau 5. Exemples de quelques modifications dans la structure budgétaire des plans de 2020 et 2022	68
Tableau 6. Matrices des risques du programme et commentaires sur les mesures d'atténuation prévues	69
Tableau 7. Risques additionnels et potentielles mesures de mitigation	77
Tableau 8. Analyse de la conformité des principaux documents d'appel d'offre par rapport aux aspects environnementaux et sociaux stipulés dans le RGES ex ante	83

Liste des figures

Figure 1. Géoréférencement des 51 premiers sites sélectionnés pour l'emplacement des mini-réseaux.....	33
Figure 2. Géoréférencement des 10 sites choisis pour le développement des mini-réseaux et nombre potentiels de clients.....	34
Figure 3. Résumé de la logique d'intervention du projet	44
Figure 4. Structure organisationnelle du programme AMACEH.....	46
Figure 5. Illustration du processus d'attribution d'un marché.....	64
Figure 6. Géoréférencement des 51 sites sélectionnés pour l'emplacement des mini-réseaux et des zones à risque élevé d'insécurité en Haïti.....	76
Figure 7. Evaluation des sites selon leur distance par rapport à des aires protégées...	78
Figure 8. Evaluation des sites selon la densité de bâtis dans les zones avoisinantes ..	78
Figure 9. Evaluation des sites par rapport aux risques d'érosion	79
Figure 10. Évaluation des sites selon le type d'occupation du sol.....	79
Figure 11. Evaluation des sites selon leur distance par rapport aux réseaux routiers...	80
Figure 12. Evaluation des sites par rapport au type de sol.....	80
Figure 13. Evaluation des sites selon le risque d'inondation	81
Figure 14. Résultats de l'analyse multicritère global de l'évaluation de la sélection des sites.....	81

Liste des acronymes et abréviations

Acronyme	Définition
AMACEH	Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti
ANARSE	Autorité nationale de Régulation du Secteur de l'Énergie
BID	Banque interaméricaine de développement
CE	Cellule Énergie
CNMP	Commission nationale des Marchés publics
CSCCA	Cours supérieur des Comptes et du Contentieux administratif
DAO	Dossier d'appel d'offres
DUS	Dollars américains
EDH	Électricité d'Haïti
GH	Gouvernement haïtien
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
PIC	Parc Industriel de Caracol
PM	Passation des marchés
RGES	Rapport de gestion environnementale et sociale
USAID	Agence américaine pour le développement international
UTE	Unité technique d'Exécution

Remerciements

L'évaluateur remercie l'équipe de l'Unité technique d'Exécution (UTE), rattachée au Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), et particulièrement le personnel du programme AMACEH, les représentants de l'Autorité Nationale de Régulation du Secteur de l'Énergie (ANARSE) et de la Cellule Energie du Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC), deux représentants de la Banque interaméricaine de développement (BID), ainsi que deux potentiels/futurs opérateurs de mini-réseaux de lui avoir accordé des entrevues individuelles ou de groupe dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme AMACEH. Sans la participation de ces personnes, l'examen à mi-parcours n'aurait pas été possible.

L'évaluateur tient également à reconnaître la contribution de l'ingénieur et géomaticien-cartographe Bernadel Chéry dans la réalisation des analyses cartographiques présentées dans ce rapport.

Enfin, cette évaluation à mi-parcours (EMP) a été préparée en suivant les directives pour la préparation des rapports d'achèvement des projets de la BID (PCR en anglais). Il s'agit d'un projet pilote mené par la Banque qui vise à ce que les EMP analysent l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les ressources des opérations sont utilisées et documentent les réussites afin d'éviter de répéter des erreurs au cours de la seconde moitié de la mise en œuvre des opérations, donc avant leur clôture.

Avertissement

Les opinions émises dans ce rapport sont imputables uniquement à l'évaluateur, l'unique auteur du document. Celles-ci sont basées sur son interprétation des informations collectées au cours de la revue documentaire du programme et des exercices qualitatifs mentionnés plus haut. Ainsi, il est le seul responsable de toute potentielle mésinterprétation et/ou information erronée. De plus, étant un consultant externe et indépendant, il reconnaît que les institutions de mise œuvre ainsi que la BID, le principal bailleur de fonds du programme, peuvent être en désaccord avec certains points de vue exprimés dans le document.

Résumé exécutif

Informations de base concernant le projet

Nom du projet	Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti
Pays d'exécution	Haïti
Bailleurs de fonds	BID et USAID
No du projet (BID)	HA-L1140
No du projet (USAID)	HA-G1045
No d'approbation (BID)	4900/GR-HA
No d'approbation (USAID)	GRT/CF-17708-HA
Date d'approbation HA-L1140 (BID)	10/12/2019
Date de signature HA-L1140 (BID)	09/12/2019
Date de signature HA-G1045 (USAID)	17/08/2020
Date d'entrée en vigueur HA-L1140 (BID)	10/12/2019
Date du premier décaissement HA-L1140 (BID)	14/07/2020
Date initiale du dernier décaissement HA-L1140 (BID)	10/12/2024
Date prévue du dernier décaissement HA-G1045 (USAID)	17/08/2024
Montant total du financement	38 M DUS (BID : 31,5 M DUS et USAID 6,5 M DUS)
Taux d'utilisation du budget cumulé jusqu'au 30 septembre 2022	3,5%
Agence d'exécution	MEF/UTE
Support technique	MTPTC/Cellule Énergie et ANARSE

Contexte

D'un budget total de trente-huit millions de dollars américains, le programme Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti¹ est financé par la Banque interaméricaine de développement (BID), à hauteur de 83%, et l'Agence américaine de développement international (USAID en anglais). La mise en œuvre du programme a été confiée au Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) qui a désigné l'Agence technique d'Exécution (UTE), du MEF, comme agence d'exécution du programme. La Cellule Énergie du Ministère des Travaux publics, Transport et Communications (MTPTC) et l'Autorité nationale de Régulation du Secteur de l'Énergie (ANARSE) sont les deux bras techniques du programme.

L'objectif global du programme est d'augmenter l'accès à l'électricité de manière fiable tout en favorisant le développement économique et contribuer au renforcement de la gouvernance du secteur de l'énergie en Haïti à travers l'ANARSE. Plus spécifiquement, le programme se veut de développer des mini-réseaux électriques à partir des énergies

¹ Dans certains documents, on mentionne de préférence Projet Améliorer l'accès à l'électricité en Haïti.

renouvelables en collaboration avec le secteur privé, de construire deux centrales photovoltaïques au PIC, et contribuer au renforcement de la capacité de planification et de régulation de l'ANARSE.

Pour ce faire, le programme a été structuré en trois composantes, en l'occurrence (i) Composante I : la construction de mini-réseaux à base d'énergies renouvelables dans des zones reculées du pays par des compagnies privées ; (ii) Composante II : la construction de deux centrales solaires photovoltaïques couplées à des batteries dans le Parc Industriel de Caracol (PIC) ; et (iii) Composante III : le renforcement de la gouvernance du secteur de l'électricité, notamment sous le leadership de l'ANARSE.

Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

L'objectif principal de cette évaluation du programme est de produire une analyse externe et indépendante des progrès réalisés jusqu'à l'étape de mi-parcours, particulièrement sur la base de certains des critères d'évaluation des programmes de développement recommandés par l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), en l'occurrence : (i) la pertinence, c'est-à-dire le degré d'alignement des objectifs du programme sur la réalité actuelle et les besoins du pays et les stratégies de la BID en Haïti ; (ii) l'efficacité ou le degré d'atteinte à mi-parcours des résultats escomptés ; (iii) l'efficience du programme ou l'évaluation des coûts réels encourus par rapport aux plafonds budgétaires ; et (iv) les risques et la durabilité, c'est-à-dire les conditions qui pourraient entraver la durabilité des résultats atteints à la fin de la mise en œuvre du programme.

Principaux résultats de l'évaluation à mi-parcours

Les résultats décrits plus bas sont basés sur une revue documentaire, et des entrevues individuelles et de groupes avec des parties prenantes du programme réalisés par l'évaluateur.

Pertinence

Le programme s'aligne sur les besoins nationaux et la vision du Gouvernement haïtien (GH) d'augmenter l'accès à l'électricité en Haïti, en particulier en milieu rural où le taux d'accès est estimé à environ 5%, à travers les énergies renouvelables, particulièrement l'énergie solaire, dont le potentiel national est bien établi.

D'autre part, bien que le secteur de l'énergie ne soit plus une priorité stratégique pour les interventions de la BID en Haïti comme il l'était dans les différents plans stratégiques de l'institution - pour Haïti - jusqu'en 2015-2017, le dernier plan de 2017-2021 a quand même prévu la contribution de la BID dans des domaines transversaux tels qu'une plus grande résilience au changement climatique et la protection de l'environnement. **Ainsi, le programme AMACEH est clairement pertinent par rapport aux besoins et priorités nationaux et les interventions de la BID en Haïti.**

Effacité

Approuvé en 2019 pour une période initiale de cinq ans (2020-2024), peu de progrès ont été réalisés jusqu'à date dans la mise en œuvre du programme. **Globalement, la performance du programme est classée comme un « problème » par le système d'évaluation des projets de la BID** ; ce qui est une source d'inquiétude pour le bailleur.

Selon les analyses de l'évaluateur, ce manque de progrès est dû à une combinaison de facteurs, à la fois exogènes et endogènes, qui ont beaucoup retardé la réalisation des activités prévues.

Tout d'abord, la conjoncture socio-politique d'Haïti a été volatile depuis le début des épisodes de « pays lock » de juillet 2018. Les conditions du pays se sont dégradées de plus en plus, particulièrement à cause de la résurgence de l'insécurité dans la région métropolitaine de Port-au-Prince et se sont exacerbées à la suite de l'assassinat du président Jovenel Moïse en juillet 2021.

Un premier contrat pour la conception, la construction, l'exploitation, et la maintenance de deux centrales photovoltaïques au PIC (Composante II) a été annulé, car la firme internationale sélectionnée ne voulait plus envoyer son personnel en Haïti après l'assassinat du président. Un deuxième contrat a été annulé au cours de l'évaluation à mi-parcours ; le consortium qui a été sélectionné n'est pas parvenu à mobiliser la garantie de bonne exécution de 2,5 millions de dollars américains d'une banque locale exigée dans les clauses contractuelles. Cet échec est imputable en partie aux tensions sociales qui secouent le pays depuis août 2022 ; mais il aurait pu être anticipé à cause du manque de communication et de réactivité du consortium choisi. En effet, alors que selon les procédures, le consortium avait 28 jours après l'attribution du marché pour soumettre la garantie, la date limite a été repoussée à plusieurs reprises et le contrat annulé 106 jours après l'attribution du marché.

Dans une moindre mesure, les restrictions liées à la COVID-19 ont aussi limité les déplacements sur le terrain dans la mise en œuvre des activités des Composantes I et II.

Au niveau interne, la mise en œuvre du programme s'est heurtée à la complexité des procédures administratives. En effet, l'attribution d'un marché doit passer par un « circuit long » comprenant une quinzaine d'étapes avec de potentielles rétroactions entre deux étapes consécutives. Alors que le programme a été conçu sur une période initiale de cinq ans, certains processus peuvent durer entre un et deux ans. La lourdeur administrative est due principalement aux procédures internes de l'institution d'exécution. Dans une certaine mesure, les partenaires de mise en œuvre pensent que le mode de supervision ex-ante appliqué par la BID contribue également aux retards. Ce mode de supervision, « appliqué à la grande majorité des processus de ce programme, suppose

une révision préalable par la BID à des étapes clés du processus, conformément à l'accord de don et aux politiques applicables qui y sont référencées ». Par exemple, la non-objection de la BID est nécessaire pour le recrutement d'un consultant, le blindage d'un véhicule, ou une demande d'extension du délai de validité d'une offre. Ce qui, selon l'évaluateur, est beaucoup. Pour un même processus, plusieurs non-objections peuvent être nécessaires. Toutefois, au cours de l'année 2021, la BID aurait autorisé l'agence d'exécution à passer certains marchés en mode ex-post jusqu'à la concurrence de certains montants, « mais aucune conclusion n'aurait encore été tirée de cet exercice ».

De par sa nature, les retards dans la mise en œuvre de la Composante III (développement de manuels de procédures, recrutement de consultants et formation) devraient être moindres en comparaison des deux autres composantes, dont l'implantation dépend en grande partie de la conjoncture, en particulier la liberté de circulation des personnes et des biens. Les résultats de cette composante ne sont pas plus probants que ceux des Composantes I et II. Un consultant a été recruté comme spécialiste en droit de l'énergie pour l'une des composantes du programme pour une période de 12 mois, mais son mandat a été modifié in situ sans aucun amendement de son contrat de services et ses termes de référence. Il a produit deux brouillons de manuel des opérations et de procédures et des réglementations pour l'ANARSE, qui n'ont pas été approuvés par l'agence d'exécution avant la fin de son contrat.

Selon notre analyse, **l'absence de résultats pour la Composante III est principalement due au manque de ressources humaines de l'ANARSE et les complexités administratives mentionnées plus haut.**

Sur le plan stratégique, les partenaires techniques croient que le choix de l'UTE par la BID pour exécuter le programme était une erreur. En effet, selon certains acteurs interviewés, cette décision pourrait contribuer à affaiblir le secteur de l'énergie en Haïti, dont l'ANARSE et la CE sont les deux principaux responsables. Ils² pensent que le choix de l'agence d'exécution aurait dû tenir compte du renforcement des entités de l'État chargées de la gouvernance du secteur de l'énergie dans un souci de durabilité, de pérennité, d'efficacité et d'efficience du programme.

Sur le plan opérationnel, le programme n'avait pas de coordonnateur pendant environ un an à la suite du renvoi d'un premier coordonnateur, semble-t-il, à cause de manques de résultats du programme. Il existe également un taux de rotation assez important au niveau du personnel du programme.

En outre, il y a des déficiences dans la gestion et le suivi du programme. Par exemple, le Comité de Pilotage prévu dans le document de conception et le manuel des opérations du programme n'a pas été mis sur pied et aucun mécanisme de suivi et d'évaluation

² Le masculin est utilisé dans ce texte uniquement à titre épique.

systematique n'existe réellement, du moins jusqu'à l'évaluation à mi-parcours. **Le plan de suivi et d'évaluation préparé par la BID au début du programme, comprenant la matrice des résultats, n'a pas été utilisé jusqu'à l'étape de l'évaluation à mi-parcours.**

Finalement, une nouvelle planification à mi-parcours du programme a été réalisée au mois d'août 2022. Le programme a été prolongé d'une année. Si la BID estime que la nouvelle planification est ambitieuse et vise à essayer de rattraper une partie des retards, pour les acteurs haïtiens, il s'agit plutôt d'une planification irréaliste qui ne tient pas compte de la complexité de la situation sociale du pays. Déjà, des retards ont été accumulés trois mois après cette nouvelle planification. Il convient de mentionner également que l'UTE peut formuler des demandes de modification à la BID dans ses rapports semestriels.

En conclusion, le programme a clairement été inefficace jusqu'à l'étape de mi-parcours.

Efficiences

Selon le document de conception du programme, il a été prévu que plus de 80% du budget global serait utilisé au cours des deux premières années de mise en œuvre. Jusqu'au 30 septembre 2022, le taux d'utilisation cumulé du budget a été d'environ 3,5%, dont plus de 80% ont servi à couvrir des dépenses « administratives » (gestion et suivi du programme et paiement de compléments de salaires de personnels d'encadrement. Ce retard dans les décaissements, a également été souligné dans un rapport d'audit financier du programme de janvier 2020 à septembre 2021. **Dans ce contexte, nous ne pouvons pas conclure que le programme a été efficace jusqu'à l'étape de mi-parcours.**

Risques et durabilité

Sur le plan de la durabilité, si le programme arrivait à atterrir, il y aurait de fortes chances que les résultats obtenus soient durables, moyennant certaines conditions. **Beaucoup d'acteurs interviewés reconnaissent qu'il est fort probable que le programme n'atteigne pas la plupart des résultats espérés dans le délai initial de mise en œuvre imparti, à cause des nombreux retards accumulés au cours des deux premières années d'implantation.** Le contexte de volatilité sociale qui prévaut depuis 2018, la détérioration des conditions macroéconomiques, y compris la hausse galopante du taux d'inflation et l'accentuation induite de la pauvreté multidimensionnelle des ménages sont des risques importants pour la viabilité du programme.

De plus, il existe un risque d'augmentation, du moins à court terme, des tarifs d'électricité pratiqués au PIC à cause de l'augmentation inévitable des coûts d'opérations de la centrale thermique du PIC à la suite de l'augmentation récente des produits pétroliers, ce

qui pourrait accentuer le risque de délocalisation d'importantes entreprises locatrices du PIC dans d'autres pays de la région, en particulier la République Dominicaine. De plus, à cause du « ralentissement du marché américain et des annulations de 45% de commandes de clients détaillants », une entreprise logée au PIC avait prévu la suppression de 4 000 emplois à la fin de l'année 2022³.

D'autre part, la potentielle importante rotation du personnel du programme à cause de contrats de courte durée et des retards dans le renouvellement des contrats et le versement des salaires sont des risques non-négligeables.

Finalement, si des élections se tiennent avant la fin du programme, fort probablement il y aura des changements dans les conseils municipaux. Des nouveaux maires pourraient essayer de « bloquer » le déploiement des mini-réseaux dans leur municipalité en guise de moyens de pression pour exiger des bénéfices particuliers du programme pour leur communauté.

Quant aux sauvegardes environnementales et sociales, à la phase de conception, un cadre de gestion environnementale et sociale et un rapport d'évaluation environnementale et sociale ont été élaborés à partir d'un échantillon de six parmi les 51 sites pré-identifiés par le GH pour l'emplacement des mini-réseaux. Entre autres, le rapport avait souligné des retombées positives pour les femmes et les filles, à cause de leur éventuelle contribution dans la main-d'œuvre locale (construction des mini-réseaux). L'étude avait également bien identifié les risques environnementaux et sociaux et établi des lignes directrices en vue de leur atténuation.

Le rapport d'étude mentionné plus haut avait recommandé que les risques environnementaux et sociaux, la santé et la sécurité des travailleurs, et l'équité de genre soient pris en compte dans les documents d'appels d'offres pertinents du programme. **Notre revue documentaire révèle qu'alors que les volets environnemental et social, santé et sécurité ont été pris en compte de manière appropriée dans ces documents, ce n'était pas le cas pour l'équité de genre dans les potentielles sélections de main-d'œuvre locale. De plus, nous croyons qu'il aurait fallu également prendre en compte l'interdiction du travail des enfants dans ces directives et tous les documents d'appel d'offres pour la construction et l'exploitation, et la supervision des mini-réseaux et centrales photovoltaïques.**

[Proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre](#)

Nous basant sur les observations plus haut, nous formulons le plan d'actions suivant pour la deuxième moitié de mise en œuvre du programme. Toutefois, nous comprenons que les acteurs ne sont pas obligés de les mettre en œuvre.

³ <https://lenouvelliste.com/article/236882/vers-le-licenciement-dici-la-fin-de-lannee-de-4000-employes-de-sh-global-au-parc-industriel-de-caracol>

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
1	AMACEH – Gestion du programme	Prolonger la date de clôture du projet au-delà de 2025.	Il est clair que le programme ne pourra pas atteindre la plupart des résultats prévus, même avec la récente prolongation d'une année (jusqu'à 2025), à cause du contexte extrêmement difficile et des nombreux retards accumulés jusqu'à maintenant.	MEF/UTE	2023	Requête officielle du MEF/UTE auprès de la BID
2	AMACEH – Gestion du programme	Mettre à jour la dernière planification de l'exécution du programme	Comme nous l'avons mentionné plus haut, les acteurs haïtiens ont exprimé des réserves par rapport à la dernière planification de la mise en œuvre du programme qu'ils jugent peu réaliste par rapport au contexte actuel. De plus, étant donné qu'il y a déjà des retards dans l'exécution des activités, en particulier à cause de la deuxième annulation de l'attribution du marché pour la construction et l'exploitation des deux centrales photovoltaïques du PIC et des derniers bouleversements sociaux, il s'agit donc d'une bonne occasion pour mettre à jour cette planification afin de prendre en compte ces derniers événements. Cet outil devrait aussi être révisé de temps en temps en fonction de l'évolution du contexte de la mise en œuvre du programme.	BID/UTE/ ANARSE/ Cellule Énergie (CE)	Premier trimestre de 2023	Plan d'exécution du programme
3	AMACEH – Gestion du programme	Développer des plans de contingence appropriés et pratiquer la gestion proactive	« Gérer, c'est prévoir » dit-on. La prise de décision en contexte d'incertitude requiert la conception et l'utilisation d'outils d'aide à la décision appropriés. Si le risque et l'incertitude ne pourront jamais être domptés, leurs conséquences peuvent être atténuées par des plans de contingence solides et proactifs.	UTE	Avril 2023	Matrice des risques du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>Nous suggérons d'avoir des plans de contingence pour chaque processus (par exemple, attribution de marchés, sélection de firmes, etc.) du programme.</p> <p>Nous croyons qu'il aurait fallu être un peu plus proactif à la deuxième tentative d'attribution du marché de construction et d'exploitation des centrales photovoltaïques du PIC. En effet, selon les clauses contractuelles, le consortium choisi avait 28 jours après l'attribution du marché pour soumettre une garantie de bonne exécution. En plus d'avoir été peu réactif (aucune réponse à des emails et des invitations), le consortium a demandé de repousser le délai à plusieurs reprises, et finalement le marché a été annulé 106 jours après son attribution. Nous croyons que l'équipe de gestion a attendu trop longtemps avant d'annuler le marché.</p>			
4	AMACEH – Gestion du programme	Mettre sur pied le Comité de Pilotage du Programme	Ce comité, sous la présidence de l'ANARSE, comme il a été prévu dans le manuel des opérations du programme, pourrait contribuer à une meilleure harmonisation de la collaboration entre les trois partenaires d'implantation. Nous suggérons également de réviser les responsabilités de ce comité. En effet, certaines responsabilités prévues dans le manuel ne sont pas pertinentes. Par exemple, nous comprenons que le budget du programme est déjà défini, alors il ne revient pas à un tel comité de l'approuver. Nous suggérons également que le spécialiste en suivi et	UTE/ANARSE/CE	Avril 2023	Termes de référence du comité/procès-verbaux de ses réunions

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			évaluation soit membre de ce comité afin de le renseigner sur les résultats des activités de suivi et le contrôle des progrès du programme.			
5	AMACEH – Gestion du programme	Réaliser une évaluation rapide de « l'état de la collaboration » entre les trois partenaires de mise en œuvre et améliorer la communication entre eux	<p>Il y a un besoin d'amélioration de la communication et de la collaboration entre les trois partenaires du programme, en particulier au niveau du leadership. Il y a une certaine perception que certains besoins institutionnels ne sont pas priorités ou tout simplement boycottés par le programme, ce qui crée des frustrations dans la collaboration tripartite. Il faudrait une analyse objective des sources de ces frustrations et des actions correctrices, le cas échéant.</p> <p>Pour faciliter la collaboration, les partenaires techniques devraient également « accepter » que l'UTE est l'agence d'exécution du programme et mettre de côté certains mécontentements pour favoriser un meilleur climat de collaboration.</p> <p>De manière concrète, nous proposons un atelier de réflexion et de discussions sur le rapport de l'évaluation à mi-parcours, comprenant une auto-évaluation du partenariat⁴ entre les trois institutions de mise en œuvre. Cette auto-évaluation pourrait couvrir les</p>	UTE/ANARSE/CE	Premier trimestre 2023	Procès-verbal de la rencontre

⁴ Il convient de noter qu'il y a beaucoup d'outils d'évaluation de partenariats.

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>thèmes suivants (inspirés de Manon et Tourigny (2009)⁵):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction par rapport à la gouvernance du programme : <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership ○ Relations interpersonnelles ○ Stratégies de communication ○ Fréquences et « qualité » des rencontres de travail ○ Procédures en place ○ Climat de confiance ○ Gestion des risques et des difficultés dans la mise en œuvre ○ Relation avec le principal bailleur ○ Mécanisme décisionnel ○ Points forts et faibles du partenariat • Facteurs ayant affecté le partenariat dans la mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Environnement interne (gestion du programme) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs positifs ▪ Facteurs négatifs ▪ Facteurs mitoyens ○ Environnement externe 			

⁵ Manon et Tourigny (2009). Évaluation de partenariat existant dans le cadre de la mise en place des services au Centre d'expertise Marie-Vincent. Rapport technique (disponible à partir du lien : https://www.researchgate.net/publication/304248059_Evaluation_de_partenariat_existant_dans_le_cadre_de_la_mise_en_place_des_services_au_Centre_d'expertise_Marie-Vincent)

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs positifs ▪ Facteurs négatifs ▪ Facteurs mitoyens <ul style="list-style-type: none"> • Améliorations nécessaires pour une meilleure dynamique du partenariat pour la deuxième phase de la mise en œuvre. 			
6	AMACEH – Gestion du programme	Ne pas modifier l'étendue des travaux des consultants sans des changements appropriés dans les termes de référence (TdR) et contrats de services	<p>Un spécialiste en droit d'énergie a été recruté pour une période de douze mois (2020-2021) dans le cadre de la Composante III. Il a travaillé sur des documents qui ne faisaient pas partie des livrables indiqués dans les TdR. On a jugé que ce changement de direction était nécessaire pour l'avancement des processus de régulation des mini-réseaux. Toutefois, aucun amendement n'a été apporté au contrat.</p> <p>Nous croyons que pour maintenir la cohérence du programme de tels changements devraient faire l'objet non seulement d'un consensus entre les partenaires de mise en œuvre mais également d'amendements appropriés dans les contrats de services.</p>	UTE/ANA RSE/CE	Immédiatement	Amendements des contrats
7	AMACEH – Suivi et évaluation	Mettre sur pied un mécanisme de suivi et d'évaluation du programme	Il nous paraît urgent d'avoir un système de suivi et d'évaluation du programme. Le plan de suivi et d'évaluation préparé par la BID avant le lancement du programme pourrait servir d'outil de départ. Nous proposons également la mise au point d'un tableau de bord automatique qui serait accessible aux gestionnaires du programme. Le plan de suivi devrait	UTE	Premier trimestre 2023	Système de suivi et évaluation du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			définir les indicateurs à mesurer, les sources des données ainsi que les moyens de collecte ainsi que la fréquence de collecte.			
8	AMACEH – Suivi et évaluation	Réviser la matrice des résultats du programme	Dépendamment de la prolongation accordée, le cas échéant, les résultats escomptés devraient être revus de manière réaliste. Nous croyons que l'exercice de révision devrait être conduit conjointement avec les partenaires d'implantation. Nous suggérons de définir un scénario de pire cas possible et de définir des résultats qui seraient atteignables même dans un tel scénario.	UTE/ANA RSE/CE/BID	Premier trimestre 2023	Matrice des résultats mise à jour
9	AMACEH – Suivi et évaluation	Mettre à jour la matrice des risques du programme	Une mise à jour de la matrice des risques du programme est extrêmement importante. Nous avons appris que cet exercice avait démarré à la fin de l'évaluation à mi-parcours. Toutefois, nous croyons qu'il devrait être piloté par le spécialiste en suivi et évaluation ; il nous paraît que la personne en charge de cette révision n'est pas la plus indiquée pour le faire.	UTE/ANA RSE/CE (spécialiste en suivi et évaluation et chargés de projet)	Premier trimestre 2023	Matrice des risques mise à jour
10	AMACEH – Composantes I et II	Réviser les évaluations financière et économique des composantes I et II	Les conditions socio-économiques du pays se sont dégradées de 2019 à ce jour, en particulier à cause des récents épisodes de bouleversements sociaux, de l'augmentation des prix des produits pétroliers et de l'inflation. Les hypothèses utilisées dans les études de faisabilité financière et économique ne sont probablement plus valides.	UTE/CE	Premier semestre de 2023	Rapports de mise à jour de l'évaluation de la viabilité des composantes I et II

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>L'analyse financière de la Composante I avait considéré une capacité à payer moyenne des ménages de 20 DUS mensuellement. En 2022, le MTPTC a réalisé une « Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti »⁶ à partir d'un échantillon de 384 ménages. L'étude a révélé (juillet 2022) qu'en moyenne, les ménages seraient prêts à payer 4,58 DUS mensuellement pour les services d'électricité. Notons également qu'en juillet 2022, le taux d'inflation, en variation annuelle, avait été estimé à 30,3%⁷ par l'ISHI, contre 38,7% en septembre de la même année⁸, soit une variation de 8,4% en l'espace de deux mois seulement.</p> <p>Ainsi, les modèles financiers des mini-réseaux et des centrales photovoltaïques du PIC devraient être révisés.</p>			<p>Demande de révision officielle envoyée par l'UTE à la BID avec le support de la CE</p>
11	AMACEH – Composantes I et II	Mettre sur pied des comités de bénéficiaires dans les zones d'implantation du projet	Ces comités pourraient servir de plateformes pour recevoir les potentielles doléances des communautés et contribuer à la protection des infrastructures contre d'éventuels vandalismes et vol d'électricité.	UTE/Chargés de projet	Avant la fin du programme	Rapport de missions de terrain des chargés de projets

⁶ MTPTC (2022). Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti réalisée par Hydroconseil et Centrale de Gestion et de Services

⁷ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en juillet 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

⁸ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en septembre 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
12	AMACEH – Composantes I et II	Ajouter des instructions sur l'équité de genre et la non-discrimination dans le recrutement de la main-d'œuvre locale et l'interdiction du travail des enfants dans les dossiers d'appel d'offres (DAO) de construction des mini-réseaux et de supervision des travaux de construction	Contrairement aux directives du rapport de gestion environnemental et social ex ante, certains DAO ne contiennent pas d'instructions détaillées concernant l'équité de genre dans le recrutement de la main-d'œuvre locale. De plus, à l'exception du DAO pour la conception, la construction et l'exploitation de centrales photovoltaïques au PIC, l'interdiction du travail des enfants n'est indiquée dans aucun autre DAO. L'interdiction de la non-discrimination devrait également être mentionnée dans tous les DAO.	UTE	Le plus rapidement possible	DAO modifiés
13	AMACEH- Chargés de projets et spécialistes du programme	Organiser des séances de formation pour les chargés de projets et spécialistes du programme sur les exigences de qualité des documents techniques	Sur la base d'entretiens avec différents interlocuteurs, il nous semble que certains va-et-vient pourraient être évités et certains délais raccourcis si les dossiers techniques respectaient les exigences de qualité. Nous suggérons qu'une séance de formation soit organisée avec les chargés de projets et les spécialistes du programme pour discuter des problèmes de qualité observés depuis le début du programme ainsi que les moyens d'y remédier. Une copie de la grille d'évaluation de la qualité des documents techniques pourrait aussi être partagée avec ses ressources du programme.	BID/UTE	Premier trimestre 2023	Manuel de formation/Présentations PPT
14	Procédures – UTE/MEF	Revoir et simplifier certaines procédures et déléguer certaines tâches	D'une part, il nous paraît évident que la complexité des procédures est un important frein à l'atteinte des résultats du programme dans des délais raisonnables. D'autre part, Il est difficilement concevable, du moins en	MEF/UTE	Juillet 2023	Manuel d'opérations du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
		administratives à des administrateurs/ gestionnaires d'échelon inférieur	<p>termes de gestion moderne, que le ministre de l'Économie et des Finances soit pratiquement le seul habilité à signer les contrats, y compris ceux de consultation, alors que l'UTE a un directeur exécutif et un directeur des opérations et le programme un coordonnateur. Certains contrats pourraient être signés par des administrateurs/gestionnaires d'échelon inférieur sans compromettre l'intégrité du programme.</p> <p>Par conséquent, nous suggérons que les procédures soient révisées afin de déterminer celles qui pourraient être simplifiées afin de réduire les retards dans la réalisation des activités du programme.</p>			
15	Procédures – UTE/MEF - BID	Reconsidérer l'option de passer certains marchés en ex-post proposée par la BID en 2021.	<p>Nous partageons l'avis des partenaires techniques que certaines étapes de non-objection pourraient être éliminées sans aucun risque pour l'intégrité de l'exécution du programme. À notre avis, il est difficile de justifier l'efficacité de certaines étapes, comme par exemple la non-objection de la BID pour des procès-verbaux de négociations pour des consultations de courte durée, ou un accord de collaboration entre les partenaires de mise en œuvre du programme.</p> <p>Étant donné tous les retards accumulés dans l'exécution du programme, nous croyons que le MEF/UTE et la BID devraient reconsidérer l'option de passer certains marchés en ex-post.</p>	MEF/UTE /BID	Juillet 2023	Manuel de procédures du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
16	Procédures – UTE/MEF	Réduire au maximum les tâches liées à d'autres projets des ressources humaines rémunérées entièrement avec les fonds du programme	Idéalement, le personnel du programme ne devrait pas avoir des tâches liées à d'autres projets. En particulier, la spécialiste principale en passation et gestion des marchés devrait se consacrer uniquement au programme AMACEH, étant donné les « plaintes » des partenaires techniques concernant la lenteur des dossiers au niveau de la passation des marchés.	UTE	Premier trimestre de 2023	Termes de référence modifié du personnel du programme
17	UTE – PM	Au besoin, renforcer l'équipe de passation de marchés liés au programme AMACEH	En plus de la proposition # 16, il faudrait évaluer la charge de travail de la spécialiste principale en passation des marchés qui est principalement affectée au programme AMACEH ; ceci est une préoccupation pour la BID. Non seulement, cette spécialiste devrait être affectée uniquement au programme, on devrait également considérer la justesse de recruter au moins un.e autre spécialiste en passation des marchés pour renforcer l'unité, et en particulier le programme AMACEH.	UTE	Premier trimestre de 2023	Termes de référence de recrutement d'un spécialiste en passation des marchés additionnel

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
18	UTE - PM	Développer un « modèle de file d'attente simple » pour analyser le temps de séjour des dossiers dans les différentes étapes et identifier les principaux goulots d'étranglement du respect des délais	<p>La gestion du temps est un facteur important pour la réalisation d'un programme et l'atteinte des résultats dans des délais raisonnables. Dans des systèmes aussi complexes que celui du programme AMACEH, il faudrait des estimations du « temps de séjour » des dossiers au niveau des différentes étapes afin d'avoir une base objective pour décider des améliorations requises.</p> <p>Nous suggérons la tenue d'un « journal de séjour » des dossiers dans les différentes étapes des processus afin de mettre au point un modèle de file d'attente simple qui pourrait servir d'outil d'analyse d'amélioration des processus. Cet outil permettrait de mieux documenter la performance du « système » et de comprendre les processus et les étapes qui consomment le plus de temps ainsi que les raisons. Pour ce faire, nous suggérons que le spécialiste en suivi et évaluation construise, en consultation avec les autres membres de l'équipe du programme, une typologie des processus (par exemple la préparation des documents d'appel d'offres, des termes de référence, etc.) Ensuite, pour chaque processus, il faudrait définir les différentes étapes par lesquelles toute instance passe, et collecter les données sur le temps que chacune passe dans chaque étape.</p>	UTE/Spécialiste en suivi et évaluation	2023	Potentiel jour de séjour des processus

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>Enfin, on pourrait calculer les temps moyens passés dans chaque étape au fil du temps. Ainsi, on aurait des mesures – au fil du temps - de la performance du programme en termes de gestion du temps ainsi qu'une hiérarchie des processus les plus coûteux en termes de temps ainsi que les étapes les plus lentes.</p> <p>Ces idées sont inspirées d'un modèle classique de file d'attente (théorie des probabilités) appelées processus de naissances et de décès, dans lequel, dans le contexte du programme, une naissance représenterait l'entrée d'un dossier dans une étape de la chaîne et un décès la sortie du dossier soit pour revenir à l'étape précédente ou pour passer à l'étape suivante. Une illustration schématique est présentée ci-dessous, où tn représente le temps moyen de « naissance »; et td le temps moyen de « décès ».</p>			

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
19	UTE	Donner des contrats de plus longue durée au personnel du programme et verser les salaires à des dates fixes	Les contrats de courte durée du personnel du programme ainsi que les retards dans leur renouvellement posent un risque de rotation du personnel. Nous suggérons des contrats de plus longue durée pour le personnel du programme, idéalement sur toute la période restante du programme, pour augmenter les probabilités de rétention. Le versement à l'heure des salaires ainsi que les renouvellements de contrat dans des délais raisonnables devraient constituer des conditions de travail minimales.	UTE	Le plus rapidement possible	Contrats
20	Stratégie	Évaluer la capacité fiduciaire de la CE, de l'EDH et de l'ANARSE, et le cas échéant la renforcer dans la perspective d'exécution d'éventuels programmes futurs dans le secteur de l'énergie	Ces entités sont des institutions étatiques responsables du secteur de l'énergie en Haïti. Une centralisation de la gestion des interventions du gouvernement dans le domaine de l'énergie au niveau de ces entités dotées de l'expertise technique pourrait contribuer non seulement à renforcer le secteur, mais également rendre ces programmes plus efficaces et efficients. Toutefois, pour ce faire, il faudrait s'assurer qu'en plus des capacités techniques, ces institutions aient les capacités fiduciaires pour le faire.	Gouvernement haïtien	Fin du programme	Plan stratégique du GH
21	Stratégie	A long-terme, coupler le programme d'initiatives de renforcement de la capacité de payer des ménages	Au-delà des objectifs du programme, pour contribuer à la durabilité et viabilité de la Composante I, à long-terme, il faudrait des initiatives sociales qui pourraient contribuer à l'augmentation des revenus des ménages, et ainsi stimuler la demande pour l'énergie électrique. Cela pourrait faire l'objet d'un dialogue entre le Gouvernement haïtien et la BID.	Gouvernement haïtien/BID	Fin du programme	Potentiel document de conception de programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
22	Stratégie	Baisser la garantie de bonne exécution ou accepter des garanties de banques internationales	La deuxième annulation du marché pour la construction des centrales photovoltaïques au PIC a été en grande partie due à la difficulté pour le consortium à mobiliser la garantie de bonne exécution (d'une banque locale) exigée. Dans le contexte actuel de ralentissement des activités économiques et d'augmentation des coûts d'opérations des entreprises, il pourrait être difficile d'obtenir ce montant de garantie d'une banque locale. Nous suggérons soit de réduire le montant ou d'accepter des garanties de banques internationales.	UTE/BID	Immédiatement	DAO
23	Stratégie	Etudier des cas de réussite de programmes similaires via des contacts et échanges institutionnels à l'étranger.	Certains pays africains ont des « histoires à succès » de l'implantation de programmes nationaux de mini-réseaux. Nous croyons que l'équipe du programme AMACEH pourrait bénéficier de ces expériences. Ainsi, nous recommandons tout d'abord une documentation de ces expériences réussies et la mise sur pied d'un programme d'échanges et de contacts institutionnels avec ces pays afin d'apprendre de leurs expériences.	MEF/BID	2023	Emails, lettres, etc.
24	Stratégie	Coupler le programme AMACEH d'un sous-programme transfert d'expertise dans le domaine des énergies renouvelables pour des entreprises locales	Le programme AMACEH pourrait servir de tremplin pour un transfert de connaissance et d'expertise, dans le domaine des énergies renouvelables, des entreprises internationales à des compagnies locales. On pourrait identifier des entreprises locales ayant un minimum de capacité et développer un sous-programme pour les associer (mécanisme à définir) aux entreprises internationales sélectionnées dans le cadre des composantes I et II pour un transfert d'expertise.	MEF/BID	2023	Document d'extension du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
25	Stratégie	Développer une plateforme de promotion du programme de micro-réseaux, notamment le programme AMACEH, afin de fournir toutes les informations pertinentes aux potentiels entrepreneurs qui seraient intéressés à investir dans le secteur.	La promotion du programme de micro-réseaux, dont AMACEH, pourrait contribuer à attirer de potentiels investisseurs. Une telle plateforme fournirait toutes les informations pertinentes aux potentiels développeurs (exigences, cadre réglementaire du secteur de l'électricité en Haïti, prochaines dates de publication des DAO, etc.), bien avant la publication des DAO.	Gouvernement haïtien	2023-2024	Plateforme
26	Stratégie	Évaluer la justesse de publier les DAO pour les sélections de firmes internationales et d'accepter les propositions y relatives en anglais afin de potentiellement attirer plus de firmes internationales.	<p>Il est clair que la publication des DAO en français ainsi que l'exigence que les offres soient rédigées dans la même langue excluent/disqualifient des firmes internationales qui auraient les expertises techniques et les capacités financières pour réaliser les travaux, car ces documents sont généralement très longs ; ainsi leur traduction engendrerait des coûts élevés pour les firmes et prendrait beaucoup de temps.</p> <p>Toutefois, un tel changement exigerait que les membres indiqués du personnel du programme ainsi que les membres des comités d'évaluation des compétences professionnelles en anglais. De plus, étant donné que l'anglais n'est pas une langue officielle du pays, cela exigerait peut-être une décision officielle de l'Etat haïtien avant de mettre en œuvre une telle décision dans des institutions publiques.</p>	MEF/BID	Premier trimestre 2023	Nouveaux DAO

1. Introduction

L'accès à l'électricité est limité en Haïti, en particulier en milieu rural. L'Électricité d'Haïti (EDH) détient l'unique réseau central du pays, qui opère à perte et n'est pas en mesure de fournir des services d'électricité fiables et de qualité à la population. Le réseau central n'est capable de desservir qu'une fraction de la population, principalement dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince, de manière intermittente. À cause de ce problème, la plupart des institutions et entreprises doivent se doter de leurs propres systèmes de production d'énergie électrique.

Pour améliorer l'accès à l'électricité, en particulier en milieu rural, le Gouvernement haïtien (GH), à travers la Cellule Énergie (CE) du Ministère des Travaux Publics, Transport et Communications (MTPTC) et l'Autorité nationale de Régulation du Secteur de l'Énergie (ANARSE), a mis au point un programme national de construction de mini-réseaux. Dans cette perspective, depuis 2019, l'État haïtien, à travers le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), met en œuvre le programme « Amélioration de l'Accès à l'Électricité en Haïti (AMACEH) » afin de donner accès à l'électricité à des ménages qui ne sont pas connectés au réseau de l'EDH et d'augmenter la capacité de production électrique du Parc industriel de Caracol (PIC). À travers ce programme, cofinancé par la Banque interaméricaine de développement (BID) et l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et le projet Énergies renouvelables pour tous (SREP, en anglais), financé par la Banque mondiale, l'État haïtien a lancé les premières « fenêtres » du Programme haïtien d'accès des communautés rurales à l'énergie solaire (PHARES), conjointement piloté par la CE, l'ANARSE et l'Unité technique d'Exécution (du MEF), l'agence d'exécution du programme AMACEH.

Alors que le programme AMACEH, prévu sur une durée initiale de cinq années, arrive à sa première moitié d'exécution (selon le calendrier initial), une évaluation à mi-parcours a été commanditée, comme il a été prévu dans son plan de suivi et d'évaluation initial.

L'objectif principal de cette évaluation est de produire une analyse externe et indépendante des progrès réalisés jusqu'à l'étape de mi-parcours, particulièrement sur la base de certains des critères d'évaluation des programmes de développement recommandés par l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), en l'occurrence : (i) la pertinence, c'est-à-dire le degré d'alignement des objectifs du programme sur la réalité actuelle et les besoins du pays et les stratégies de la BID en Haïti ; (ii) l'efficacité ou le degré d'atteinte à mi-parcours des résultats escomptés ; (iii) l'efficacité du programme ou l'évaluation des coûts réels encourus par rapport aux plafonds budgétaires ; et (iv) les risques et la durabilité, c'est-à-dire les conditions qui pourraient entraver la durabilité des résultats atteints à la fin de la mise en œuvre du programme.

Le reste du rapport est structuré de la manière suivante. La prochaine section présente un résumé de la méthodologie adoptée pour l'évaluation à mi-parcours. Dans la section 3, nous décrivons brièvement le programme AMACEH avant d'aborder sa performance à mi-parcours, dans la section 4, sur la base des critères d'évaluation mentionnés plus haut. Nous concluons le rapport par un résumé de nos principales observations et une proposition de plan d'actions pour la deuxième moitié de la mise en œuvre du programme.

2. Résumé de la méthodologie de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours s'est basée sur (i) une revue quasi-exhaustive des documents du programme (voir la liste dans l'Annexe B) ; (ii) plusieurs groupes de discussions avec le personnel de coordination et technique du programme ; (iii) des entrevues individuelles avec des responsables de l'UTE, le coordonnateur du programme AMACEH, le Directeur général de l'ANARSE et un représentant de l'Unité de passation et de gestion des marchés de l'UTE ; (v) un groupe de discussions avec des représentants de l'ANARSE ; (vi) un groupe de discussions avec des représentants de la Cellule Énergie (CE) du MTPTC ; (vii) une entrevue de groupe avec deux représentants de la BID ; et (viii) des entrevues individuelles avec des opérateurs privés (un ayant déjà négocié un contrat de conception, de construction et d'exploitation de plusieurs mini-réseaux et un qui est en phase « précontractuelle » pour la conception, la construction et l'exploitation d'un autre mini-réseau dans le cadre de la composante I). La liste des participants à ces exercices est présentée dans l'Annexe C.

Les entrevues et les groupes de discussions ont été réalisés par vidéoconférence à l'aide de guides d'entrevues et de groupes de discussions conçus par l'évaluateur, et approuvés par l'UTE ; ils sont disponibles dans l'Annexe D. Aucun déplacement sur le terrain n'était possible à cause des troubles socio-politiques qui secouent le pays depuis le mois d'août 2022. Un déplacement de l'évaluateur en Haïti a été annulé à cause de cette situation. Ainsi, contrairement à ce que nous avons prévu dans la méthodologie initiale, il n'était pas possible de réaliser des groupes de discussions avec des futurs bénéficiaires du programme et des entrevues avec des autorités locales. Une tentative d'avoir des entrevues à distance avec ces dernières a été infructueuse.

3. Description du programme AMACEH

Le Gouvernement haïtien (GH) a sollicité l'aide de la BID pour améliorer l'accès à l'électricité en Haïti, à travers le déploiement de technologies d'énergies renouvelables, et renforcer les capacités de l'ANARSE, l'autorité de régulation du secteur de l'énergie.

Globalement, le programme AMACEH vise à favoriser le développement économique et le renforcement de la gouvernance du secteur. Lancé en décembre 2019, le programme est financé par deux accords de don, dont un entre l'État haïtien et la BID pour un montant

de 31,5 millions DUS, et l'autre entre l'État haïtien et l'USAID pour un montant de 6,5 millions DUS.

Le programme comprend trois composantes, en l'occurrence (i) Composante I : la construction de mini-réseaux à base d'énergies renouvelables dans des zones reculées du pays par des compagnies privées ; (ii) Composante II : la construction de deux centrales solaires photovoltaïques dans le Parc Industriel de Caracol (PIC) ; et (iii) Composante III : le renforcement de la gouvernance du secteur de l'électricité, notamment sous le leadership de l'ANARSE.

Le programme national de mini/micro-réseaux, auquel le programme AMACEH contribue, regroupe d'autres initiatives du GH, dont par exemple le Fonds pour l'électricité hors réseau (OGEF) d'Haïti, mis au point en 2019 avec un financement de la Banque mondiale (BM) et le PHARES qui veulent étendre l'accès à l'électricité à moindres coûts aux ménages et aux secteurs agricoles et industriels⁹. Ces programmes visent la participation du secteur privé pour notamment construire et opérer les mini-réseaux électriques dans des zones non-connectées au réseau de l'EDH, où les conditions socio-économiques réduisent la capacité de la population à payer un tarif élevé pour avoir accès à l'électricité.

Plusieurs études ont souligné la nature risquée des programmes de mini/micro-réseaux, en particulier en milieu rural, notamment à cause de la difficulté à prévoir l'évolution de la demande d'électricité, les coûts financiers y afférents, etc.¹⁰ Pour garantir la viabilité de ces programmes, il faut notamment « un engagement politique global à long terme et un cadre politique stable et fiable », « des subventions financières » aux opérateurs privés, la fixation de tarifs abordables pour les consommateurs finaux, et « des instruments d'atténuation des risques liés à la demande dans le cadre réglementaire »¹¹.

Conscient de ces enjeux et des risques pour les investisseurs privés, l'État haïtien, entend à travers l'ANARSE, accorder des concessions de vingt ans à des concessionnaires privés ainsi qu'une subvention par branchement, à condition de fournir de l'électricité à un tarif abordable aux populations.

Au début du programme de mini-réseaux, 51 sites potentiels, géoréférencés dans la figure 1, ont été identifiés pour l'implantation des mini-réseaux, qui seraient constitués de systèmes d'énergies renouvelables (parcs solaires et éoliens et batteries pour le stockage d'énergie). Après le lancement du programme AMACEH, à travers le

⁹ Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC) (2022). Vision et Actions du Gouvernement Haïtien pour amorcer la transition vers une énergie propre

¹⁰ Ibidem

¹¹ United Nations Industrial Development Organization (2020). Accélérer l'électrification rurale par la mise en œuvre rapide et précise d'un cadre réglementaire favorables aux mini-réseaux. Guide pour l'élaboration d'un cadre réglementaire favorables aux mini-réseaux à base d'énergie renouvelable

programme PHARES, le GH a décidé de changer d'approche en invitant des opérateurs privés à proposer des sites, dans des zones non desservies par l'EDH, pour concevoir, cofinancer, construire, exploiter/opérer et entretenir des mini-réseaux sous la supervision du MTPTC.

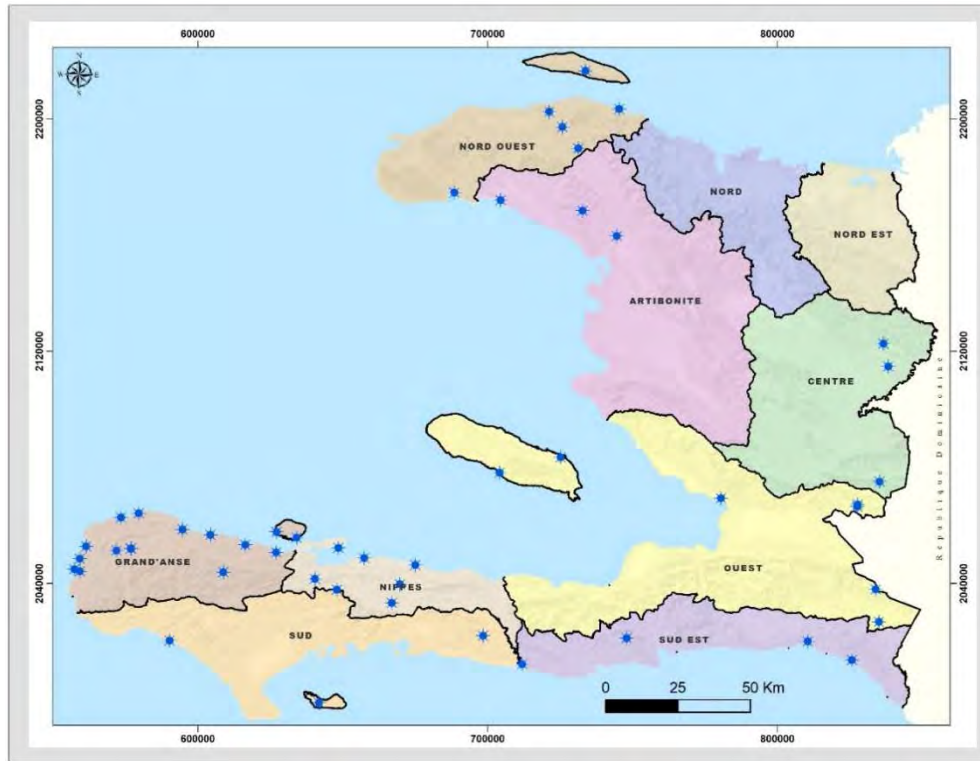


Figure 1. Géoréférencement des 51 premiers sites sélectionnés pour l'emplacement des mini-réseaux

Source : construite par l'auteur à partir des coordonnées GPS indiqués dans le rapport de sélection des sites¹²

Une évaluation de la viabilité financière et économique du développement de 48 potentiels mini-réseaux parmi les 51 sites mentionnés plus haut a été réalisée avant le lancement du programme AMACEH par la BIB¹³. Partant de l'hypothèse que 12 millions de dollars du budget global du programme seraient alloués à la subvention de branchements de ménages sur les mini-réseaux (à raison de trois cents ou cinq cents dollars par ménage en fonction de la complexité des projets), les dix sites illustrés dans la figure 2 ont été considérés les plus rentables économiquement. Le nombre de clients potentiels pour chaque mini-réseau est également indiqué dans la figure 2.

¹² ANARSE, EDH, MDE et MTPTC (2020). Evaluation et sélection de terrain pour la construction des centrales hybrides solaires PV/Diesel des mini-réseaux et réseaux régionaux.

¹³ Jaime García Calderón, BID (2019). Evaluación Financiera y Económica Componente 1: Desarrollo de mini redes eléctricas descentralizadas con participación del sector privado HA-L1140

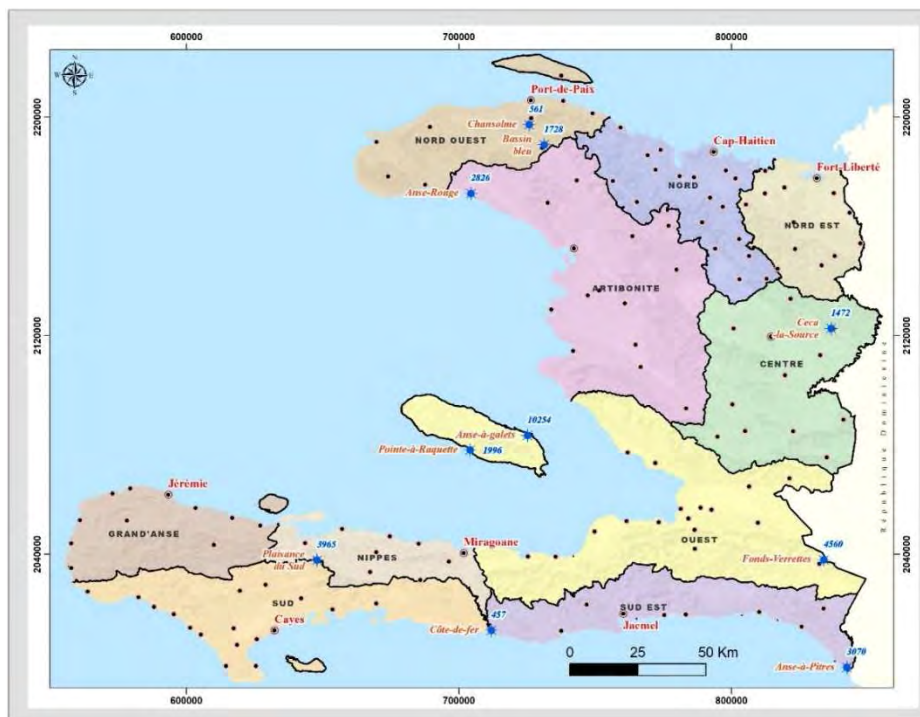


Figure 2. Géoréférencement des 10 sites choisis pour le développement des mini-réseaux et nombre potentiels de clients

Le modèle financier des mini-réseaux doit être révisé, car de 2019 à ce jour, les conditions socio-économiques du pays se sont beaucoup détériorées. L'analyse financière de la Composante I avait considéré une capacité à payer moyenne des ménages de 20 DUS mensuellement. En 2022, le MTPTC a réalisé une « Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti »¹⁴ à partir d'un échantillon de 384 ménages. L'étude a révélé (juillet 2022) qu'en moyenne, les ménages seraient prêts à payer 4,58 DUS mensuellement pour les services d'électricité. Notons également qu'en juillet 2022, le taux d'inflation, en variation annuelle, avait été estimé à 30,3%¹⁵ par l'ISHI, contre 38,7% en septembre de la même année¹⁶, soit une variation de 8,4% en l'espace de deux mois seulement.

Par ailleurs, bien avant la formulation du programme AMACEH, la BID avait financé la construction du Parc industriel de Caracol (PIC) en 2011, un des plus modernes de la Caraïbes. Le PIC appartient à l'État haïtien qui le loue à des entreprises privées, dont

¹⁴ MTPTC (2022). Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti réalisée par Hydroconseil et Centrale de Gestion et de Services

¹⁵ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en juillet 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

¹⁶ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en septembre 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

des compagnies étrangères, et est une importante source d'emplois pour la population des départements du Nord et du Nord-Est.

L'énergie nécessaire au fonctionnement du PIC est fournie par une centrale thermique, dont la construction a été financée par un don de l'USAID. Jusqu'en janvier 2022, la centrale a été opérée par un opérateur privé dans le cadre d'un projet pilote. Le réseau de distribution, d'une capacité de 10 MW, a été élargi afin de fournir de l'électricité à une partie de la population avoisinante.

A travers la Composante II du programme AMACEH, la BID et l'USAID ont décidé de cofinancer un projet de construction de deux centrales photovoltaïques de 8 MWp (BID) et de 4 MWp (USAID) afin de faire baisser les tarifs d'électricité dans le PIC et d'élargir le réseau de production et de distribution à une autre partie de la population avoisinante non encore desservie, pour un total estimé de 50 000 consommateurs potentiels.

De plus, pour faire face aux variations météorologiques, notamment l'irradiation solaire, et régulariser la fréquence des centrales photovoltaïques, en décembre 2021, la BID a approuvé une nouvelle subvention de financement de la mise au point d'un système de stockage d'électricité à l'aide de batteries, à partir de ressources provenant du « Clean Technology Fund » de la Banque mondiale¹⁷. Ainsi, l'excédent d'énergie disponible au cours des périodes où l'énergie solaire dépasse la demande sera stocké dans les batteries et relâché au cours des périodes de déficit de production.

Avec les financements prévus des deux bailleurs, une analyse économique externe, financée par la BID, basée sur la valeur actualisée nette (VAN) et le taux de rentabilité interne (TRI), a conclu à la viabilité du projet¹⁸.

Finalement, à travers la composante III, le programme vise à contribuer au renforcement de l'ANARSE à travers un appui institutionnel. L'enveloppe budgétaire allouée à cette composante devait financer (i) les activités de l'institution dans le cadre de l'octroi de concessions pour la construction et l'exploitation des mini-réseaux ; (ii) la conception des instruments de réglementation du secteur de l'énergie ; (iii) la promotion de l'inclusion des personnes handicapées et l'égalité des sexes ; (iv) l'élaboration d'un manuel d'exploitation; (v) l'élaboration d'un plan d'expansion de l'électricité ; et (vi) la formation du personnel de l'ANARSE sur les modèles financiers, la conception des systèmes photovoltaïques et éoliens et la planification des systèmes électriques¹⁹.

¹⁷ <https://fiftrustee.worldbank.org/en/about/unit/dfi/fiftrustee/fund-detail/ctf>

¹⁸ Jaime García Calderón, BID (2019). Proposition et évaluation économique Composante 2 : Renforcement de la fourniture d'électricité dans le Parc industriel de Caracol HA-L1140

¹⁹ Banque Interaméricaine de Développement (2019). Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti. Proposition de financement non remboursable

4. Performance à mi-parcours du programme AMACEH

Tout d'abord, nous évaluons la pertinence du programme par rapport au contexte national. Ensuite nous nous penchons sur la gestion et l'efficacité du programme. Puis, la performance du programme est analysée par rapport à son efficience dans l'utilisation des ressources budgétaires disponibles. L'examen à mi-parcours se termine par une analyse des risques et de la durabilité du programme, et des sauvegardes environnementales et sociales.

4.1. Pertinence

La pertinence du programme est analysée à trois niveaux : (i) la réalité et les priorités nationales ; (ii) les priorités stratégiques de la BID en Haïti ; et (iii) la conception du programme.

4.1.1. Alignement sur la réalité et les priorités nationales

Plus spécifiquement, l'alignement du programme sur la réalité haïtienne sera évalué sur la base (i) des besoins en électricité de la population ; (ii) de la restructuration du secteur de l'énergie effectuée par l'État haïtien en 2016 ; (iii) de la vision énergétique actuelle du Gouvernement haïtien (GH) ; (iv) des menaces de pertes de compétitivité du PIC ; et (v) de la vision décentralisatrice de la Constitution de 1987.

4.1.1.1. *Besoins en électricité de la population haïtienne*

Depuis sa création en 1971, l'EDH, relevant du MTPTC, a eu le monopole du marché de l'électricité en Haïti dans une approche d'intégration verticale, en ce sens qu'elle a été responsable de la production, transmission et distribution de l'électricité aux consommateurs finaux (institutions et ménages). En plus de n'être pas en mesure de satisfaire la totalité de la demande, l'EDH a toujours été déficitaire à cause de la désuétude du système qui engendre des pertes au cours de la transmission, du vol d'électricité et du faible taux de recouvrement, estimé à 35%. Les recettes annuelles sont estimées à environ 50 millions de dollars américains, ce qui est loin d'être suffisant pour financer les opérations de l'entreprise. Pour combler le déficit, l'État haïtien subventionne l'entreprise publique à hauteur de 250-300 millions de dollars américains annuellement à travers le Budget de la République²⁰.

L'EDH produit de l'électricité principalement à partir du barrage de Péligre qui, depuis plusieurs années, opère en-dessous de sa capacité nominale. En dépit d'une réhabilitation complète récemment, la centrale n'est toujours pas en mesure de fournir sa puissance maximale à cause de problèmes de conception au niveau d'une des nouvelles turbines et d'autres problèmes techniques²¹. L'EDH possède d'autres centrales de production de plus faible capacité, dont une nouvelle centrale thermique à Carrefour,

²⁰ Banque Interaméricaine de Développement (2019). Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti. Proposition de financement non remboursable

²¹ Information fournie par la Cellule Énergie du MTPTC

équipée de deux turbines fonctionnant au gaz naturel, propane ou diesel (combustible alternatif) ayant chacune une capacité nominale de 30 MW²² ; cette centrale contribue à alimenter la région de Port-au-Prince. D'autres petites centrales dans plusieurs autres villes du pays sont gérées par les mairies, avec l'assistance technique de l'EDH. Toutefois, la qualité et la quantité d'électricité fournie laissent à désirer. En effet, il est estimé qu'en zones rurales, seulement 5% des ménages sont connectés à un réseau électrique, et à Port-au-Prince, où sont concentrés les services d'électricité, les ménages reçoivent, en moyenne, entre cinq et huit heures de service par jour²³.

La non-disponibilité de l'énergie électrique a des conséquences socio-économiques, notamment sur les revenus des ménages et l'environnement. En effet, pour satisfaire leurs besoins en énergie, les ménages utilisent du kérosène pour l'éclairage et du charbon de bois pour la cuisson, ce qui conduit à la déforestation, alors que la couverture végétale est très faible, bien qu'il n'existe pas de consensus sur l'estimation du taux de couverture végétale du pays. De plus, les récents ajustements des prix des produits pétroliers par le GH, qui ont engendré une nouvelle vague de troubles sociaux, feront augmenter les dépenses en énergie des ménages. Dans son Bulletin de l'indice des prix à la consommation de juillet 2022, l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) avait estimé la variation annuelle du poste de dépenses « Logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles » à 30,3%²⁴, bien avant les dernières augmentations de pratiquement 100% des prix des produits pétroliers.

Par ailleurs, avant l'augmentation des prix des produits pétroliers, à cause de la guerre en Ukraine, les coûts moyens de production d'électricité de l'EDH (à base d'énergie fossile) étaient estimés à entre 0,32 DUS et 0,39 DUS/kWh²⁵. En 2014, il a été estimé qu'Haïti dispose d'une capacité de production d'énergie hydroélectrique additionnelle de 100 MW à des coûts de production de 0,05 DUS/kWh et que seulement six kilomètres carrés de panneaux solaires photovoltaïques seraient nécessaires pour générer la même quantité d'énergie électrique que celle actuellement produite à des coûts d'environ 0,11 DUS/kWh²⁶.

Les composantes I et II du programme AMACEH visent à exploiter ce potentiel énergétique du pays pour accroître l'accès de la population à l'électricité.

4.1.1.2. Restructuration du secteur de l'énergie

Pour améliorer l'accès à l'électricité en Haïti, dont la couverture est estimée à 32%²⁷, - l'une des plus faibles au monde - par un Décret présidentiel paru dans le journal officiel

²² ibidem

²³ Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC) (2022). Vision et Actions du Gouvernement Haïtien pour amorcer la transition vers une énergie propre

²⁴ IHSI (2022). Indice des prix à la consommation en juillet 2022.

²⁵ Boston University Institute for Sustainable Energy (2018). Assessment of Haiti's Electricity Sector

²⁶ ibidem

²⁷ Boston University Institute for Sustainable Energy (2018). Assessment of Haiti's Electricity Sector

Le Moniteur en date du 3 février 2016, l'État haïtien avait régi le fonctionnement du secteur de l'énergie électrique et étendu la participation dans les activités du secteur (production, transport, distribution et commercialisation) aux personnes physiques ou morales de droit privé ou public, moyennant l'obtention d'une licence ou d'un droit d'exploitation « délivrés dans les conditions prévues par le Décret ».

Un autre Décret présidentiel, publié dans le même numéro du journal Le Moniteur que celui mentionné plus haut, avait créé l'Autorité nationale de Régulation du Secteur de l'Énergie (ANARSE), chargée de la régulation des activités de production, d'exploitation, de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité sur tout le territoire national.

Ainsi, l'ANARSE est une institution relativement jeune investie d'une mission complexe, dotant de peu de ressources financières et humaines. En effet, selon le décret de création, les ressources de l'institution comprennent (i) les redevances annuelles versées par les entreprises titulaires de licence et de droit d'exploitation ; (ii) les garanties ou cautions prévues dans les contrats de licence ou d'exploitation ; (iii) les droits payés lors des appels d'offres ; (iv) les droits relatifs aux licences et aux droits d'exploitation ; (v) les pénalités pécuniaires ; et (vi) les dons et legs.

Ainsi, tant que le secteur de l'énergie ne sera pas développé, l'ANARSE ne sera pas en mesure de disposer de ces ressources. Pour pallier ce manque, l'État fournit un appui budgétaire d'environ 250 000 dollars annuellement à l'institution, ce qui est largement insuffisant pour couvrir ses besoins. Par exemple, l'institution n'a pas les moyens d'attirer et de retenir du personnel hautement qualifié, de disposer d'un système énergétique fiable et de ressources informatiques appropriées (ce dont elle est sur le point de bénéficier du programme AMACEH).

À travers la composante III, le programme AMACEH permettrait à l'ANARSE de renforcer ses compétences techniques, mais aussi à travers les composantes I et III d'augmenter ses potentielles ressources telles que prévues par la Loi.

4.1.1.3. Vision énergétique actuelle du Gouvernement haïtien

Dans un document récent (juillet 2022), le GH a présenté sa vision pour améliorer l'accès aux services d'électricité modernes et fiables aux Haïtiens vivant sur le territoire national. Notamment, le gouvernement s'est engagé à augmenter le taux d'électrification nationale à travers un portefeuille d'énergies mixtes afin d'amorcer la transition vers des énergies propres, avec à la clé une réduction des gaz à effet de serre (GES)²⁸. De manière globale, la vision énergétique du GH s'articule autour de trois piliers, dont (i) le renforcement et l'extension du réseau métropolitain de Port-au-Prince ; (ii) la modernisation des réseaux

²⁸ Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC) (2022). Vision et Actions du Gouvernement Haïtien pour amorcer la transition vers une énergie propre

régionaux ; et (iii) le développement de solutions hors réseau (mini-réseaux et systèmes solaires domestiques).

Il convient de noter qu'Haïti est une faible émettrice de GES, notamment à cause de l'accès limité à l'électricité et la faible industrialisation du pays ; en effet, selon les estimations du gouvernement, les émissions sont d'environ 8 millions de tonnes métriques d'équivalent de dioxyde de carbone (ce qui représente environ 0,03% des émissions mondiales de GES), dont le secteur de l'énergie est le deuxième principal contributeur (39%) après l'agriculture (49%)^{29,30}. A titre de comparaison, la contribution de la République Dominicaine dans les émissions mondiales de GES est estimée à 0,08%³¹.

Malgré cette quantité relativement faible d'émissions de GES, en 2015, le GH, à travers le Ministère de l'Environnement (MDE), a présenté sa « Contribution déterminée au niveau national de la République d'Haïti » afin de réduire son empreinte carbone à l'horizon 2030. Cette contribution a été actualisée en 2021 et cible une réduction inconditionnelle de 6,32 % et conditionnelle de 25,5% des émissions de dioxyde de carbone, de méthane et de dioxyde d'azote par rapport au scénario de référence³².

Cette vision du Gouvernement haïtien s'aligne sur les objectifs de l'initiative RELAC (Renewables in Latin America and the Caribbean en anglais) qui, aujourd'hui, compte 15 pays membres, dont Haïti³³. Par cette initiative, créée en 2019, des pays de la région Amérique Latine et Caraïbes se sont volontairement engagés à promouvoir les énergies renouvelables, afin d'accélérer la carboneutralité des systèmes électriques de la région³⁴.

Néanmoins, l'État haïtien ne dispose pas des moyens nécessaires pour financer sa vision énergétique pour le pays. Par exemple, le MDE estime à 4,056 milliards de dollars américains (DUS) les besoins en financement externe pour les mesures d'atténuation de sa Contribution déterminée, à 13 milliards DUS (80 % conditionnel et 20% à financer par le Trésor public) les mesures d'adaptation et à 4,98 DUS (90% conditionnel et 10% à financer par le Trésor public) pour les pertes et préjudices³⁵.

D'autre part, la Cellule Énergie (CE) du MTPTC qui pilote le programme national de mini-réseaux manque de moyens techniques et financiers. Comme l'a illustré un interlocuteur haïtien, **le projet AMACEH « est arrivé au bon moment », car il renforce le**

²⁹ Ibidem

³⁰ Dans un document moins récent du Ministère de l'Environnement (Contribution Déterminée au niveau National de la République d'Haïti – Première actualisation – 2021), la part de l'agriculture dans les émissions de CO2 était estimée à 63 % et celle du secteur de l'énergie à 19 %.

³¹ <https://climatepromise.undp.org/fr/what-we-do/where-we-work/republique-dominicaine>

³² Ministère de l'Environnement (2021). Contribution Déterminée au niveau National de la République d'Haïti – Première actualisation – 2021

³³ <https://hubenergia.org/en/relac>

³⁴ https://hubenergia.org/sites/default/files/2022-08/Brochure_RELAC_EN_0.pdf

³⁵ Ministère de l'Environnement (2021). Contribution Déterminée au niveau National de la République d'Haïti – Première actualisation – 2021

programme de mini-réseaux non seulement financièrement, mais également techniquement ; en effet, le chargé de projet de la Composante I, un ingénieur, apporte un soutien technique important à la CE.

4.1.1.4. Menaces de perte de compétitivité au PIC

Étant donné que la centrale thermique qui alimente le PIC était construite à partir d'un don de l'USAID, au début, elle produisait de l'électricité à environ 0,14 DUS/kWh et la revendait aux entreprises locataires du PIC à environ 0,16 DUS/kWh, ce qui était un tarif compétitif – par rapport à la République Dominicaine³⁶, pour attirer des investisseurs privés.

Après l'élargissement du réseau de distribution aux communautés locales, l'opérateur a subi des pertes financières à cause de vols d'électricité, ce qui a fait grimper ses coûts nets de production. Pour compenser ces pertes, l'opérateur a augmenté les tarifs à 0,30 DUS/kWh. Laquelle augmentation a fait grimper les coûts d'opérations des locataires du PIC qui ont menacé de délocaliser leurs usines en République Dominicaine où les tarifs moyens sont estimés à environ 0,18 DUS/kWh. Un tel scénario engendrerait une perte d'emplois pour la zone, de recettes pour l'État haïtien et de compétitivité pour le pays. En effet, le PIC est un maillon important de la sous-traitance qui représente le premier poste d'exportations du pays et génère environ un milliard de dollars annuellement³⁷.

Cette menace de perte de compétitivité s'est sûrement accentuée à cause des récentes augmentations des prix des produits pétroliers et le ralentissement de l'économie mondiale. Par exemple, en juillet 2022, l'entreprise S&H Global avait annoncé la suppression de 4 000 emplois au PIC à la fin de l'année à cause du « déclin du marché américain et de l'annulation de 45% des commandes de clients détaillants »³⁸.

À travers la composante II, la réduction du tarif d'électricité au PIC, induite par la construction des deux centrales photovoltaïques, contribuerait à faire baisser les coûts d'opérations des entreprises locataires et à atténuer partiellement les risques de perte de compétitivité.

4.1.1.5. Vision décentralisatrice de la Constitution de 1987

La Constitution de 1987 prône la décentralisation qui impliquerait le transfert de certains pouvoirs de décision de l'État central aux collectivités territoriales, ce qui devrait renforcer l'accès aux services de base aux communautés, ainsi contribuant à amorcer un processus de développement économique et social (Rosemond, 2015)³⁹. Il va sans dire

³⁶ Jaime García Calderón, BID (2019). Proposition et évaluation économique Composante 2 : Renforcement de la fourniture d'électricité dans le Parc industriel de Caracol HA-L1140

³⁷ <https://lenouvelliste.com/article/200072/la-sous-traitance-ne-peut-servir-de-moteur-a-la-croissance-economique-dhaiti>

³⁸ <https://lenouvelliste.com/article/236882/vers-le-licenciement-dici-la-fin-de-lannee-de-4000-employes-de-sh-global-au-parc-industriel-de-caracol>

³⁹ Darline Rosemond (2015). Décentralisation et développement local : Le cas de la gestion publique de l'eau potable en Haïti, mémoire de maîtrise présenté à l'Université Laval

que la décentralisation passe nécessairement par la déconcentration des services et l'implication des communautés locales.

Tel que conçu, le programme AMACEH, dans une certaine mesure, s'aligne sur la vision décentralisatrice de la Constitution de 1987, en promouvant l'accès à l'électricité, un service de base en milieu rural à l'aide de micro-réseaux pouvant fonctionner en mode isolé (en dehors du système centralisé de l'EDH), contribuant ainsi à donner aux communautés certains moyens de se prendre en main.

En conclusion de cette section, **l'appui fourni à l'État haïtien à travers le programme AMACEH s'aligne sur (i) les besoins d'accès de la population à l'électricité ; (ii) le potentiel énergétique du pays ; (iii) la vision énergétique du gouvernement qui est en ligne avec les objectifs de l'initiative RELAC, dont Haïti est membre ; (iv) les besoins de renforcement de la compétitivité du PIC ; et (v) la vision décentralisatrice de la Constitution de 1987.**

4.1.2. Alignement sur les priorités de la BID en Haïti

La BID est la principale institution de développement de la région Amérique latine et des Caraïbes. Elle est le principal bailleur de fonds du GH qu'elle appuie dans plusieurs domaines depuis plusieurs années.

La Banque se donne comme mission de « contribuer à accélérer le développement économique et social des pays membres de la région qui sont en voie de développement »⁴⁰. Pour ce faire, elle entend renforcer le développement économique, contribuer à réduire la pauvreté et l'inégalité, améliorer la gouvernance, favoriser des mesures de mitigation et d'adaptation au changement climatique, promouvoir l'inclusion et l'égalité de genre, entreprendre des initiatives pour faire face aux crises sociales, prévenir les catastrophes naturelles et attaquer les défis socio-économiques⁴¹.

La Banque a exposé ses priorités en Haïti dans une suite de plans stratégiques pluriannuels pour le pays (2001-2006, 2007-2011, 2011-2015, 2017-2021). Le plan de 2001-2006 a considéré que des investissements dans des infrastructures critiques étaient nécessaires pour favoriser le développement économique. L'énergie a été identifiée comme l'un des secteurs clés du développement économique⁴².

Ses plans stratégiques de 2007-2011 et 2011-2015 ont identifié six axes de priorité de développement pour guider les interventions de la BID en Haïti, en l'occurrence (i) l'éducation; (ii) le développement du secteur privé; (iii) l'énergie; (iv) l'eau et l'assainissement; (v) l'agriculture ; et (vi) le transport. Quant au secteur de l'énergie, la

⁴⁰ Banque Interaméricaine de Développement (2021). Vision 2025 – Reinvest in the Americas: A Decade of Opportunity

⁴¹ Ibidem

⁴² Banque Interaméricaine de Développement (2021). Rehabilitation of the Péligre Power Plant (HA-L1032 and HA-L1038) Project Completion Report (PCR)

Banque visait notamment l'augmentation de l'offre d'électricité à Port-au-Prince et dans les zones rurales, l'amélioration de la gestion, de la planification et de la supervision du secteur⁴³.

Le plan stratégique de 2017-2021 a réduit les axes de priorité à (i) l'amélioration du climat des affaires pour renforcer la productivité ; (ii) l'accessibilité aux services publics clés afin de renforcer le développement humain ; et (iii) le renforcement de la capacité du gouvernement afin d'accroître sa viabilité budgétaire. Bien que le secteur de l'énergie ne soit plus une priorité, mais plutôt un « domaine de dialogue », le dernier plan stratégique a prévu la contribution dans des domaines transversaux tels qu'une plus grande résilience au changement climatique, la protection de l'environnement et de l'égalité des genres.

Dans la logique de ces plans stratégiques, la Banque a financé ou cofinancé plusieurs interventions dans le secteur de l'électricité en Haïti. À titre d'exemples, mentionnons le Support pour le programme de réhabilitation de la distribution de l'énergie électrique à Port-au-Prince en 2006 ; le Programme de réhabilitation du système de distribution électrique à Port-au-Prince en 2007 ; plusieurs programmes de réhabilitation du barrage hydroélectrique de Péligre de 2011 à 2014 ; le Support financier pour le renforcement des lignes de transmission et la réhabilitation d'infrastructures routières approuvé en 2018⁴⁴.

En conclusion, le programme AMACEH nous paraît s'inscrire dans la continuité logique des interventions de la BID en Haïti, notamment dans le secteur de l'énergie et s'aligne sur les différents plans stratégiques de la Banque pour Haïti et plus globalement sur sa vision pour la région de l'Amérique latine et des Caraïbes.

4.1.3. Pertinence de la conception du programme

Le programme AMACEH a été conçu sur la base de plusieurs constants. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné plus haut, la population haïtienne a un accès limité à l'électricité (environ 30%), qui est encore plus restreint en milieu rural (environ 5%). De plus, l'EDH, le principal fournisseur de l'électricité, n'est pas en mesure de garantir une production fiable et de qualité. Secundo, des locataires du PIC, la principale zone industrielle du pays et une importante source d'emplois pour la population des départements du Nord et du Nord-Est, ont menacé de délocaliser en République Dominicaine à cause de tarifs d'électricité plus compétitifs. Tertio, l'ANARSE, l'organe de régulation du système, est une institution relativement jeune a besoin d'être renforcée à plusieurs égards afin de mieux exercer son rôle de régulateur.

⁴³ BID. Plan stratégique 2017-2021

⁴⁴ Banque Interaméricaine de Développement (2021). Rehabilitation of the Péligre Power Plant (HA-L1032 and HA-L1038) Project Completion Report (PCR)

Pour répondre à ces constats, le programme AMACEH a été conçu avec l'objectif global d'augmenter l'accès à l'électricité de manière fiable tout en favorisant le développement économique et contribuer au renforcement de la gouvernance du secteur de l'énergie en Haïti à travers l'ANARSE. Plus spécifiquement, le programme voulait développer des mini-réseaux électriques à partir des énergies renouvelables en collaboration avec le secteur privé et deux centrales photovoltaïques d'une capacité nominale totale de 12 MWp au PIC, et contribuer au renforcement de la capacité de planification et de régulation de l'ANARSE. Ainsi, ces objectifs spécifiques ont guidé la structuration du programme autour des trois composantes décrites dans la section 3.

Comme impacts directs du programme, il était prévu que la couverture d'électricité parmi les populations ciblées augmenterait et les émissions de GES au PIC diminueraient étant donné que des sources d'énergie propres remplaceraient la centrale thermique (générateur au diesel et au mazout lourd) pour satisfaire la charge de base des clients du PIC et des communautés avoisinantes.

Pour atteindre ces objectifs et garantir ces impacts souhaités, la stratégie du programme consiste en (i) la concession à long terme de terrains à des développeurs privés pour la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance de centrales photovoltaïques couplées de batteries et une subvention par branchement ; (ii) la construction de deux centrales photovoltaïques au PIC, également couplées de batteries, par un opérateur privé (bénéficiant des mêmes subventions que ceux du volet (i)) auquel serait cédé également la centrale thermique ; et (iii) le développement de procédures et d'un plan national pour le secteur de l'énergie ; le recrutement de plusieurs spécialistes (en finances, régulation, normes photovoltaïques et hydro, tarif d'électricité, et droit) et des séances de formation afin de renforcer l'ANARSE.

Ainsi, si le programme avait réussi, grâce à la stratégie de la composante I, il serait attendu (i) un tarif abordable pour les clients résidentiels non connectés au réseau de l'EDH ; et (ii) une capacité accrue des ménages à satisfaire la demande latente d'énergie. Deuxièmement, les interventions dans le cadre de la composante II devraient permettre (i) une production durable d'électricité à partir de l'énergie solaire disponible dans le PIC ; et (ii) de nouveaux utilisateurs industriels branchés aux centrales du PIC. Finalement, la composante III devrait contribuer au renforcement de la capacité de planification et de gestion de l'ANARSE. La logique d'intervention du projet est résumée dans la figure 3.

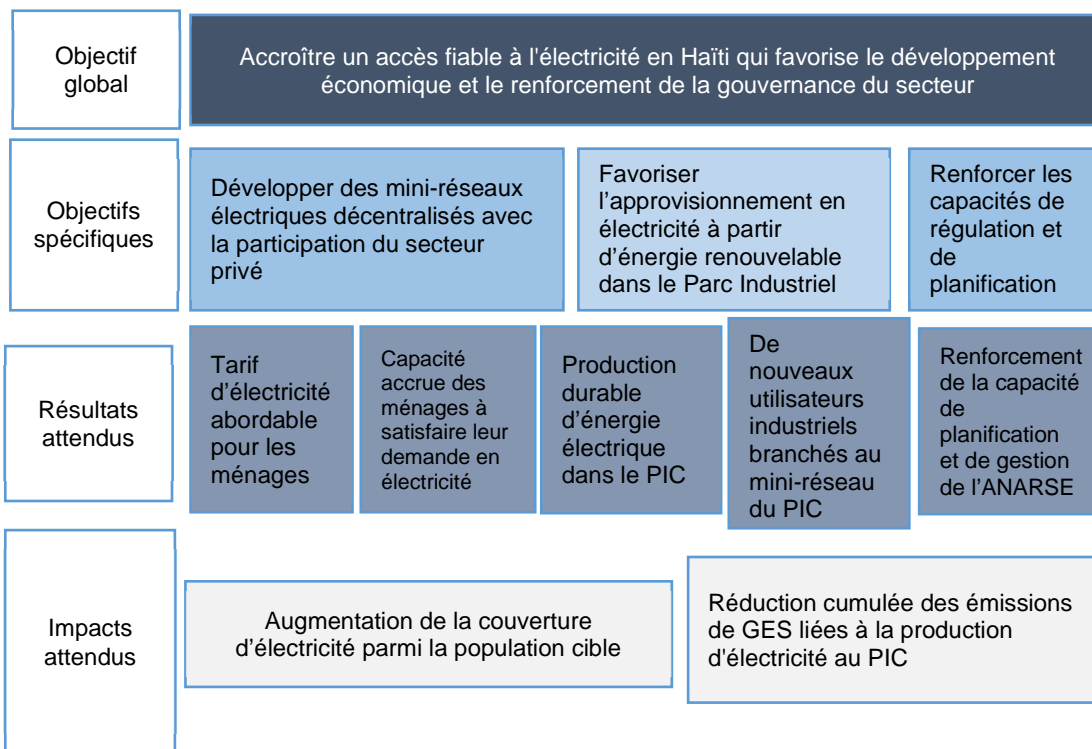


Figure 3. Résumé de la logique d'intervention du projet

Au début du programme, plusieurs actions ont été entreprises afin de garantir non seulement sa faisabilité mais aussi que les partenaires de mise en œuvre aient certains outils clés pour jouer leur rôle de gestionnaires. En effet, (i) la BID a conduit une évaluation de la capacité fiduciaire de l'UTE ; l'évaluation avait conclu que les risques y afférents étaient modérés. Une matrice de risques a été définie ainsi que des mesures d'atténuation (voir la section 4.4. plus bas pour plus d'information). (ii) Une étude des potentiels impacts environnementaux et sociaux du programme a été menée par la BID dans six des 51 sites pré-identifiés par le gouvernement pour construire des mini-réseaux. Les risques environnementaux et sociaux étaient considérés comme modérés. Une feuille de route claire a été établie avec un plan d'actions à mener tout au long de l'exécution du programme afin de minimiser ces risques (voir la section 4.4 également). (iii) Deux études d'évaluation financière et économique des composantes I et II ont été commanditées par la BID pour s'assurer de la viabilité économique de ces composantes. (iv) Un plan de suivi et d'évaluation a aussi été conçu par la BID ; celui-ci contient une description des activités de contrôle et d'évaluation à mener au cours du cycle de vie du programme afin de mesurer et de contrôler ses progrès. (v) Un outil de planification de l'exécution du programme, comprenant notamment un calendrier détaillé des activités avec les budgets alloués, a aussi été fourni par la BID aux partenaires de mise en œuvre. Et (vi) la préparation d'un manuel des opérations du programme était l'une des conditions du premier décaissement.

La stratégie du programme en trois composantes est pertinente par rapport aux besoins identifiés, ses objectifs global et spécifiques et la stratégie énergétique du gouvernement haïtien, résumée plus haut. Toutefois, on pourrait se demander si elle n'était pas un peu ambitieuse pour les raisons suivantes.

L'exécution du programme a été confié au MEF qui a désigné l'UTE comme son agence d'exécution. Bien qu'elle ait exécuté d'autres projets, l'UTE n'avait aucune expérience préalable dans le secteur de l'énergie. Nous croyons donc qu'on devait prévoir une phase de « rodage » /d'apprentissage de l'UTE, même dans des conditions d'opérations favorables ; ce qui, bien sûr, nécessiterait un certain temps.

À cause de ce manque d'expérience, et étant donné que le pays disposait déjà d'une Cellule Énergie (CE), l'entité du MTPTC responsable des questions énergétiques du pays, les partenaires techniques croient que c'était une erreur de la BID d'avoir confié la gestion fiduciaire du projet à l'UTE au lieu de la CE, ce qui, selon eux, contribue à « affaiblir le secteur et à en disperser les ressources », déjà peu suffisantes. A la phase de conception du programme, la BID avait identifié l'UTE comme l'institution ayant le plus d'expérience avec ses procédures de passation des marchés. L'ANARSE et la CE ont été choisies comme partenaires techniques afin de compenser le manque de compétence technique de l'UTE. De plus, selon certains acteurs locaux, cette gestion tripartite du programme avait besoin d'un certain temps pour l'harmonisation de la collaboration, étant donné que les deux autres institutions n'avaient pas encore d'expérience de travail avec l'UTE.

Par ailleurs, le programme était initialement conçu sur une période de cinq ans, alors qu'il n'existe pas d'entreprises locales capables de développer des mini-réseaux ou d'assurer la supervision des travaux dans le cadre des composantes I et II. D'éventuelles perturbations devaient être anticipées à cause des différents épisodes de « peyi lock » qui émaillent le pays depuis juillet 2018.

En conclusion, la conception, la stratégie et l'organisation du programme nous paraît globalement pertinentes par rapport aux besoins en énergie du pays, la vision du GH pour le secteur de l'énergie et les réponses que le programme voudrait apporter. Ainsi, comme il est recommandé dans les termes de référence (TdR), **nous déterminons que la pertinence du programme est globalement satisfaisante.**

4.2. Gestion et supervision, communication, suivi et contrôle du programme

4.2.1. Gestion

Approuvé en décembre 2019, le programme a été cofinancé par la BID et l'USAID, mais celle-ci ne participe pas à sa supervision qui est entièrement assurée par la BID à travers un chef d'équipe et une spécialiste en énergie⁴⁵. Une réunion et un atelier de lancement du programme ont été organisés en juin 2020 par l'équipe énergie de la BID, au cours de

⁴⁵ Le contrat de celle-ci avec la BID a pris fin au cours de l'évaluation à mi-parcours

laquelle celle-ci a présenté les outils de gestion à l'équipe de l'UTE assignée au programme. De plus, étant donné que le programme était en sous-effectifs au début de l'exécution, l'équipe de la BID a également pourvu de l'assistance technique, par exemple en contribuant à la rédaction de termes de référence et en préparant des canevas pour certains documents.

L'équipe d'exécution du projet est sous le leadership officiel du Directeur exécutif de l'UTE qui est épaulé par son Directeur des opérations ; celui-ci supervise le travail du coordonnateur du programme. Ce dernier est supporté dans sa fonction par trois chargés de projets et cinq spécialistes, comme l'illustre la figure 4. La Cellule Énergie (CE) du MTPTC et l'ANARSE sont les deux piliers techniques du programme. Comme organe régulateur du secteur de l'énergie, l'ANARSE intervient au niveau des trois composantes, alors que la CE appuie techniquement les trois composantes (contributions aux dossiers d'appels d'offre, termes de référence (TdR), supervision technique des sites, etc.)

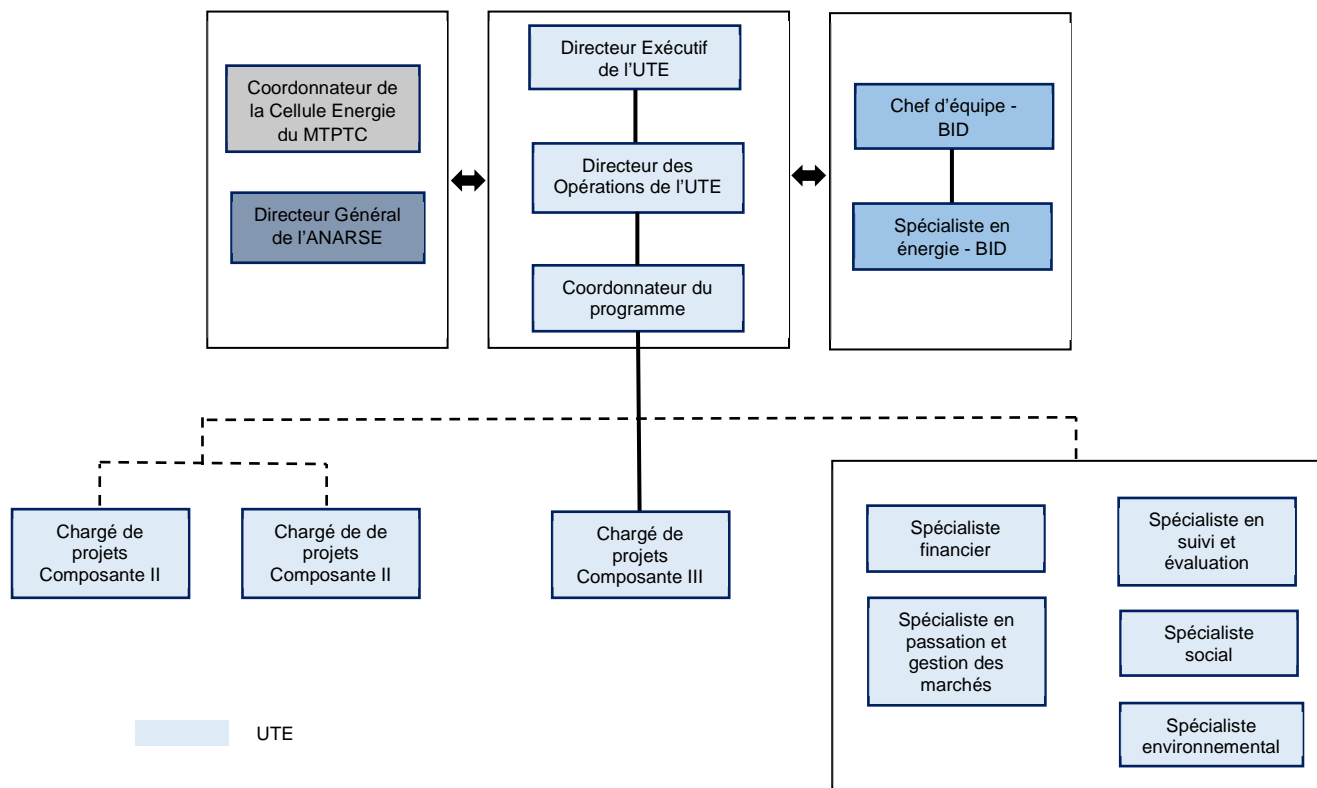


Figure 4. Structure organisationnelle du programme AMACEH

Le document de conception et le Manuel des opérations (MO) du programme ont prévu l'existence d'un Comité de Pilotage (COPIL) présidé par l'ANARSE qui devrait se réunir tous les six mois ou à la demande d'un de ses membres. Le mandat du COPIL serait de (i) « assurer la cohérence des activités avec la réalisation des objectifs de développement du Projet ; (ii) examiner les plans et les budgets annuels ; et (iii) examiner les rapports

annuels et audits de suivi pour valider les recommandations d'amélioration et de prendre les mesures appropriées pour améliorer la mise en œuvre du programme dans le respect des règles et procédures édictées dans le MO ». **Toutefois, le COPIL n'a pas été mis en place jusqu'à date.**

De plus, selon les dispositions particulières de l'accord de financement, un protocole d'accord devrait être signé entre l'UTE, le MTPTC et l'ANARSE au début du programme afin de définir les rôles des parties prenantes ainsi que les mécanismes de coordination. Le 19 décembre 2019, un projet de protocole d'accord a été soumis par l'UTE à la BID pour non-objection ; celle-ci a été obtenue le 27 décembre de la même année. Le protocole a été signé en janvier 2020 par les trois parties.

Selon les prescrits de la Loi du 10 juin 2009, la Commission nationale des Marchés publics (CNMP) et la Cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif (CSCCA) doivent approuver les contrats de concession à long terme des mini-réseaux. Ainsi, elles sont automatiquement des parties prenantes du projet.

Il est également attendu que les autorités locales et des organisations communautaires –locales- s'impliquent dans le programme, en particulier en vue de son appropriation par les populations locales. La liste des principales parties prenantes du programme est montrée dans le tableau 1 ainsi que leur rôle attendu. L'EDH, le principal acteur du secteur de l'énergie, ne fait pas partie des parties prenantes du programme.

Tableau 1. Les principales parties prenantes du projet ainsi que leur rôle attendu

Catégorie	Institution	Rôle attendu dans le programme
Bailleurs	BID	<ul style="list-style-type: none"> - Financement du programme - Support technique - Formations
	USAID	<ul style="list-style-type: none"> - Financement du programme
Gouvernement	Ministère de l'Économie et des Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Autorité contractuelle au nom de l'État Haïtien
	UTE	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de l'exécution du projet
Secteur public	Cellule Énergie du MTPTC	<ul style="list-style-type: none"> - Support technique composantes 1 et 2
	ANARSE	<ul style="list-style-type: none"> - Support technique composantes 1, 2 - Principal « bénéficiaire » de la composante III
	Commission nationale des Marchés publics (CNMP)	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des contrats pour les concessions de mini-réseaux

Catégorie	Institution	Rôle attendu dans le programme
	Cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif (CSCCA)	- Validation des contrats pour les concessions de mini-réseaux
Secteur privé	Non-encore finalisé	- Conception, construction, exploitation et maintenance des centrales photovoltaïques du PIC
	Opérateurs des mini-réseaux	- Conception, construction, exploitation et maintenance des mini-réseaux
Gouvernement	Autorités locales (Mairies, CASEC, ASEC)	- Soutien aux projets (composante 1)
Groupements communautaires	Organisations communautaires de base (OCB), groupements économiques locaux, etc.	- Soutien aux projets (composante 1)

Par ailleurs, la BID utilise une approche de supervision ex-post pour les projets qu'elle finance dans certains pays ; dans le cas d'Haïti, elle assure un « contrôle » ex-ante sur la base de son évaluation de la capacité fiduciaire du pays. Ainsi, l'autorisation écrite de la banque (non-objection) est nécessaire à plusieurs étapes (termes de référence, contrats, rapports de négociation, etc.). Cette approche est qualifiée de peu efficace par certains acteurs haïtiens pour qui certaines procédures pourraient être allégées, par exemple l'élimination des exigences de non-objection pour des étapes sans véritables enjeux telles que l'élaboration de contrats de consultation. Ils pensent qu'il s'agit plutôt d'une approche de « micro-management » que certains assimilent à une forme de paternalisme. Toutefois, au cours de l'année 2021, la BID aurait autorisé l'UTE à passer certains marchés en mode ex-post jusqu'à concurrence de certains montants, mais « aucune conclusion n'a encore été tirée de cet exercice ».

Cette perception est également partagée par de potentiels futurs développeurs de mini-réseaux interviewés dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, qui attribuent une partie des retards dans l'exécution du programme à certaines procédures administratives de la BID, qui parfois donnent envie « de laisser tomber ».

4.2.2. Mise en œuvre des activités

Parmi les outils de gestion et de planification, il existe un plan d'exécution du programme (PEP) qui définit, pour chaque composante, les activités à réaliser, leur durée en jours, une estimation des coûts et la méthode de passation de marché.

Une première version du PEP a été préparée en juin 2020, lors du lancement du programme. Elle a été mise à jour en août 2022 lors d'un atelier à mi-parcours du programme, facilité par la BID. Les partenaires de mise en œuvre ont exprimé beaucoup

de réserves par rapport à ce plan qu'ils jugent irréaliste, ne tenant pas compte de la conjoncture du pays. Il est prévu que ce plan soit mis à jour par l'UTE au cours de la préparation des rapports semi-annuels qu'elle doit soumettre à la BID.

4.2.3. Communication

Comme nous l'avons mentionné plus haut, en plus de la BID, l'une des agences de financement et l'agence de supervision du projet, la mise en œuvre du programme AMACEH est assurée conjointement par l'UTE, responsable de la gestion fiduciaire, et l'ANARSE et la CE, les deux bras techniques.

Il est ressorti de plusieurs entretiens individuels et de discussions de groupe qu'il existe des difficultés dans la collaboration entre les partenaires locaux. Par exemple, l'un des acteurs interviewés a indiqué que la collaboration est « extrêmement difficile et peu utile ». Certains acteurs sont frustrés, parce qu'ils pensent que les besoins de leur institution ne sont pas priorités par le programme. Par exemple, certains estiment que la Composante III n'est pas prioritaire à cause du faible budget qui lui a été alloué en comparaison des deux autres composantes. Selon eux, vu que les Composantes I et II financent des investissements en infrastructures, et donc bénéficient d'une dotation budgétaire beaucoup plus élevée, elles sont favorisées au détriment de la Composante III. Ici, il ne s'agit pas de comparabilité des montants alloués aux trois composantes, mais plutôt de perceptions de certains acteurs.

D'autre part, étant l'agence d'exécution du programme, l'UTE est officiellement responsable de la transmission des documents à la BID. À cause de la complexité des processus, en particulier dans le cadre des Composantes I et II, des échanges de communication « en continu » peuvent être nécessaires entre toutes les parties prenantes du programme. Ainsi, les organes techniques peuvent soumettre des versions préliminaires des documents aux spécialistes de la BID de manière non-officielle en attendant l'acheminement officiel par l'UTE. Il arrive parfois que les bras techniques reçoivent des commentaires « non-officiels » de la BID, mais les processus peuvent trainer, car il faut attendre les réponses officielles de la BID qui doivent passer par l'UTE. Ces retards, que certains acteurs qualifient d'inutiles et de contre-productifs, créent également des frustrations dans la collaboration entre les partenaires locaux. Nous croyons qu'une certaine « réflexion » serait nécessaire par rapport à cette stratégie en vue d'une meilleure synergie entre les parties prenantes.

4.2.4. Suivi et évaluation

Comme nous l'avons illustré dans l'organigramme montré dans la figure 4, théoriquement, le programme a un spécialiste en suivi et évaluation. Pratiquement, bien qu'il soit payé par le budget d'AMACEH, il est le spécialiste en suivi et évaluation de l'UTE. La BID avait préparé un plan de suivi et d'évaluation pour le programme, qui n'a pas été utilisé. Selon les entretiens réalisés, il n'existe aucun outil de suivi et d'évaluation standard pour le programme ; les équipes de projets développement et utilisent leurs

propres outils. De plus, certains spécialistes collectent des données sur le terrain pour les besoins de leurs fonctions, en l'absence de coordination avec le spécialiste en suivi et évaluation. Ainsi, ces données ne sont pas centralisées et leur qualité non évaluée. Il semble également que l'équipe de projet ne suive pas non plus la matrice des résultats préparée à la phase de conception du programme.

Toutefois, nous avons appris qu'il y avait des initiatives à l'UTE pour pallier ce problème. Un manuel de suivi et d'évaluation serait en cours de préparation, et était prévu d'être finalisé à la fin de 2022 ; il y aurait également un plan d'acquisition d'un logiciel de suivi et d'évaluation pour l'UTE, qui serait également utilisé par le programme AMACEH.

4.2.5. Contrôle financier

Un rapport d'audit financier des activités du programme sur la période janvier 2020-septembre 2021 a été préparé en avril 2022 par une firme d'experts comptables indépendants. Le rapport n'a relevé aucun problème majeur dans la gestion fiduciaire du programme par l'UTE, mais a souligné des retards dans la mise en œuvre des activités et la transmission des documents administratifs à la BID.

4.3. Efficacité

Tout d'abord, l'analyse d'efficacité passe en revue le cadre de mesure des résultats avant d'évaluer les progrès réalisés jusqu'à l'examen à mi-parcours vers l'atteinte des résultats qui ont été prévus.

4.3.1. Analyse du cadre de mesure des résultats

La matrice des résultats du programme comprend huit indicateurs de rendement/performance, dont un pour la composante I, deux pour la composante II, et cinq pour la composante III. Elle comprend aussi deux indicateurs d'impact et cinq résultats attendus du programme, dont deux associés à la composante I, deux à la composante II et un à la composante III. Neuf indicateurs sont associés aux cinq résultats attendus.

Dans cette section, nous analysons chacun de ces indicateurs sur la base des critères standards suivants (i) spécifique ; (ii) mesurable ; (iii) acceptable ; (iv) réaliste ; et (v) temporellement définis (SMART en anglais). Dans la prochaine section, nous nous pencherons sur les progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats.

4.3.1.1. Indicateurs de rendement associés à la composante I

Indicateur de rendement # 1: Nouveaux clients connectés à des systèmes de mini-réseaux et approvisionnés en électricité. Cet indicateur est spécifique. De plus, il est mesurable et temporellement défini. En effet, il était prévu qu'en 2021 (année 1), 5 335 nouveaux clients seraient connectés aux mini-réseaux développés dans le cadre du programme, 6 106 en 2022 (année 2), 8 829 en 2023 (année 3) et 10 619 en 2024 (année 4) pour un total de 30 889 nouveaux clients dans dix communautés à la fin du programme. L'indicateur est aussi pertinent par rapport à l'objectif global du programme.

Toutefois, les seuils ne sont probablement pas réalistes. En effet, le nombre total de nouveaux clients a été déterminé à partir de l'évaluation économique et financière de la composante I mentionnée plus haut. Et, comme nous l'avons indiqué, l'hypothèse d'une capacité à payer des ménages de 20 DUS mensuellement utilisée dans les modèles financiers des mini-réseaux pourrait ne pas cadrer avec la réalité.

4.3.1.2. Indicateurs de rendement associés à la composante II

Indicateur de rendement # 2: Capacité photovoltaïque totale installée mise en service dans le PIC. Comme nous l'avons indiqué plus haut, une capacité totale de 12 MWp est prévue à la fin du programme. Etant donné qu'il est prévu que les deux centrales contribueraient à l'élargissement du réseau actuel du PIC à de nouveaux ménages qui n'ont pas encore accès à l'électricité, cet indicateur est aussi pertinent par rapport à l'objectif global, en plus du deuxième objectif spécifique. De plus, une étude économique externe avait conclu à la faisabilité et viabilité de ce « sous-projet ». Ainsi, cet indicateur de performance satisfait à tous les critères de qualité.

Indicateur de rendement # 3: Compteurs totalisateurs installés. Au total, trois compteurs totalisateurs ont été prévus d'être installés à la fin du programme. Bien que cet indicateur soit spécifique, mesurable, atteignable et défini dans le temps, nous nous doutons de sa pertinence. A notre avis, les compteurs sont plutôt des équipements nécessaires et leur installation une activité associée à la composante II.

4.3.1.3. Indicateurs de rendement associés à la composante III

- **Indicateur de rendement # 4:** Développement du manuel des opérations pour l'ANARSE en tenant compte: (i) de la structure interne; (ii) des procédures internes
 - Cible : deux manuels de formation à la fin du programme
- **Indicateur de rendement # 5:** Développement des procédures et réglementations concernant: (i) l'attribution et le renouvellement de licences et des concessions; (ii) le traitement des propositions non-sollicitées; et (iii) inclusion des personnes handicapées et égalité de genre dans le secteur.
 - Cible : deux procédures à la fin du programme
- **Indicateur de rendement # 6:** Nombre de spécialistes des marchés de l'énergie, de l'électricité et des énergie recouvrables recrutés
 - Cible : cinq spécialistes recrutés à la fin du programme
- **Indicateur de rendement # 7:** Renforcement des capacités techniques dans les domaines suivants: (i) modèles financiers, (ii) conception de systèmes photovoltaïques (PV) et éoliens, et (iii) planification des systèmes électriques.
 - Cible : trois formations à la fin du programme
- **Indicateur de rendement # 8:** Développement du plan d'expansion de l'électricité (2020-2030)

- Cible: un plan d'expansion à la fin du programme

Les indicateurs # 4 et # 8 nous paraissent satisfaire à tous les critères de qualité. La cible pour l'indicateur # 5 nous paraît incohérente par rapport à sa définition. En effet, il faudrait au moins trois procédures en place à la fin du programme, dont une pour chacun des trois volets ciblés (dans la définition de l'indicateur).

L'indicateur # 6 (dotation en personnel) pourrait être relié à l'indicateur # 7 portant sur le renforcement de la capacité de l'ANARSE ; en effet, on pourrait penser que les spécialistes seraient recrutés justement dans le but de contribuer à renforcer la capacité de l'institution.

Finalement, pour mesurer l'indicateur # 8, le plan de suivi propose « nombre de formations » comme unité de mesure. À notre avis, cet indicateur manque non seulement de précision, mais également de réalisme. Tout d'abord, si comme prévu, trois formations sont données dans le cadre du programme dans les domaines spécifiés, alors l'indicateur sera « au vert », alors qu'en réalité, la capacité de l'institution ne sera pas nécessairement renforcée tout simplement parce que trois formations ont été suivies ou dispensées.

4.3.1.4. Indicateurs des impacts attendus du programme

Comme nous l'avons indiqué plus haut, deux indicateurs d'impact sont définis dans le cadre de mesure des résultats:

Indicateurs d'impact # 1 : Réduction cumulée des émissions de GES liées à la production d'électricité au PIC. Il est attendu que la construction des deux centrales photovoltaïques engendre une réduction de 50 452 tonnes métriques d'équivalents de dioxyde de carbone sur les cinq années d'exécution, soient 11 738 tonnes au cours de la deuxième année, 12 732 tonnes au cours de la troisième, 12 942 tonnes au cours de la quatrième et 13 040 tonnes au cours de la dernière.

Cet indicateur est clairement spécifique, mesurable, pertinent par rapport à la composante II et défini dans le temps. De plus, selon le rapport d'évaluation économique de la composante II conduite par un expert indépendant, l'une des externalités positives du programme serait une réduction d'environ 261 500 tonnes de CO₂ sur 20 ans⁴⁶. Ainsi, sur la base de ces calculs, le remplacement de la centrale thermique par des sources d'énergie renouvelable pour satisfaire la charge de base du PIC contribuerait à éliminer environ 13 075 tonnes de CO₂ par année ou 52 300 tonnes sur les quatre années considérées. Ainsi, cet indicateur d'impact serait atteignable.

⁴⁶ Jaime García Calderón, BID (2019). Proposition et évaluation économique Composante 2 : Renforcement de la fourniture d'électricité dans le Parc industriel de Caracol HA-L1140

Indicateurs d'impact # 2 : Augmentation de la couverture d'électricité parmi la population cible. En plus de l'impact cité plus haut, il était aussi prévu qu'à la fin du programme, il y aurait une augmentation de 1% de la couverture d'électricité parmi les bénéficiaires, avec des cibles de 0,1% à l'année 2, 0,5% à l'année 3, 0,9% à l'année 3 et 1% à la dernière année. Le seuil global a été calculé en divisant le nombre total de membres de ménage (d'environ 135 000 pour les 30 889 ménages) par la population haïtienne totale. Comme nous l'avons indiqué, ce seuil de 38 889 provient des modèles financiers des mini-réseaux construits à partir d'une hypothèse qui n'est peut-être pas réaliste. Ce seuil devra donc être révisé. De plus, nous suggérons de considérer les nouvelles projections de la population de 2021 de l'IHSI dans la révision.

4.3.1.5. Indicateurs des résultats attendus du programme *Composante I*

Résultat attendu # 1 : Tarif abordable pour les clients résidentiels hors du réseau de l'EDH

Indicateur de résultat attendu # 1.1 : Tarif moyen de l'électricité pour les clients résidentiels facturés par les concessionnaires. Etabli à 0,54 DUS/kWh en 2019, cet indicateur est prévu de baisser à 0,45 DUS/kWh à la fin du programme. Les cibles ont été estimées par la moyenne des tarifs de certains projets de mini-réseaux existants en Haïti (PIC : 0,2640, SIGORA: 1,9776 et CEAC: 0,5600).

Ces cibles devront être révisées pour au moins trois raisons : (i) Le tarif pratiqué au PIC a été subventionné par l'USAID et CEAC est une coopérative et non une compagnie privée ; ces deux tarifs ne correspondent donc pas nécessairement à la réalité ; (ii) récemment, une compagnie a négocié un tarif moyen⁴⁷ de 0,56 DUS/kWh dans le cadre du programme PHARES avec l'ANARSE. Toutefois, ce tarif pourrait ne pas être rentable pour la compagnie (à but non lucratif). En effet, l'une des hypothèses considérées dans le cadre des négociations pour arrêter ce tarif était que la compagnie pourrait bénéficier d'un taux d'imposition préférentiel de la DGI, ce qui n'est pas encore confirmé par celle-ci. Et (iii) A cause de la crise qui secoue le pays actuellement et du contexte d'insécurité pratiquement généralisée, les coûts d'assurance des équipements et des biens des développeurs devraient augmenter de manière significative.

⁴⁷ En fait, la structure de prix n'est pas fixe ; il s'agira de facturation selon l'heure d'utilisation.

Résultat attendu # 2 : Capacité accrue des ménages à satisfaire la demande latente d'énergie

Indicateur de résultat attendu # 2.1 : Consommation moyenne d'électricité par an pour les ménages branchés sur un système de mini-réseaux. Il est prévu une consommation annuelle de 708 kWh par ménage connecté sur les nouveaux mini-réseaux. Ce seuil a été calculé en divisant la consommation annuelle estimée totale des potentiels clients des dix sites sélectionnés dans le rapport d'évaluation économique et financière de la composante I par le nombre de clients potentiels espérés. Il convient de noter que les calculs de cette évaluation ont été basés sur les trois projets de mini-réseaux mentionnés plus haut, donc un échantillon assez faible, agrémentés de quelques hypothèses. De plus, comme nous l'avons indiqué à plusieurs reprises, l'hypothèse de la capacité à payer des ménages utilisée dans les modèles financiers pourrait ne pas être réaliste.

Composante II

Résultat attendu # 3 : Production durable d'électricité à partir de l'énergie solaire consommée dans le PIC

Indicateur de résultat attendu # 3.1 : Consommation annuelle d'électricité dans le PIC provenant du système photovoltaïque

Indicateur de résultat attendu # 3.2 : Consommation annuelle d'électricité au PIC provenant des centrales thermiques

Dans la formulation du résultat # 3 « Production durable d'électricité à partir de l'énergie solaire consommée dans le PIC », nous suggérons de remplacer le mot « consommée » par disponible ; on ne peut pas produire de l'électricité à partir de l'énergie consommée, mais plutôt à partir de celle disponible.

En outre, étant donné qu'un des indicateurs d'impact est la « réduction cumulée des émissions de GES liées à la production d'électricité au PIC » et bien que les cibles annuelles de l'indicateur de résultat # 3.2 montrent qu'on s'attend justement à une réduction de la production de la centrale thermique par rapport au seuil de 2019, nous croyons qu'il serait plus pertinent de combiner les indicateurs de résultats # 3.1 et # 3.2 plus haut en un seul qui serait par exemple « Fraction de la demande en énergie du PIC satisfaite à partir de la centrale photovoltaïque ».

Indicateur de résultat attendu # 3.3 : Tarif d'électricité pour les clients du PIC

Selon nous, cet indicateur répond à tous les critères de qualité et est cohérent avec le principal objectif de la composante II qui est de réduire le tarif à 0,16 DUS/kWh. Toutefois,

étant donné l'augmentation non prévue des prix des produits pétroliers au début du programme, les coûts d'opérations de la centrale thermique (de soutien) vont clairement augmenter, ce qui pourrait mitiger l'atteinte de ce tarif à la fin du programme.

Résultat attendu # 4 : Utilisateurs finaux nouvellement branchés au mini-réseau de Caracol

Indicateur de résultat attendu # 4.1 : Nombre cumulé de bâtiments industriels dans le PIC nouvellement desservis augmentant les utilisations de l'électricité à des fins de production dans le NE

Indicateur de résultat attendu # 4.2 : Femmes employées au PIC

Nous croyons que ce résultat devrait être reformulé en « Bâtiment industriels nouvellement branchés sur le réseau électrique du PIC ». En effet, celui-ci cible spécifiquement les clients industriels du PIC, alors que les utilisateurs finaux comprennent également les ménages avoisinants. Deuxièmement, l'indicateur de résultat attendu # 4.1 n'est pas très clair. Une potentielle reformulation pourrait être « Augmentation du nombre de bâtiments industriels branchés sur le réseau de production électrique du PIC ». De plus, l'unité de mesure (nombre cumulé de bâtiments » est défini comme le nombre de bénéficiaires, ce qui est incohérent par rapport à la définition de l'indicateur.

Finalement, l'indicateur de résultat # 4.2 pourrait être mieux formulé comme un pourcentage ; par exemple : « Fraction des femmes dans les employés du PIC » et l'unité de mesure serait « Pourcentage ». Les seuils devraient aussi être reformulés en pourcentage. Un tel indicateur permettrait de mieux apprécier l'intégration des femmes dans la main-d'œuvre du PIC.

Composante III

Résultat attendu # 5 : Renforcement de la capacité de planification et de gestion du secteur de l'électricité

Indicateur de résultat attendu # 5.1 : Contrats de concession pour les systèmes de mini-réseaux octroyés par l'ANARSE

Nous croyons que la formulation de ce résultat devrait être plus précise. Tout d'abord, la composante III vise à renforcer la gouvernance du secteur de l'énergie sous le leadership de l'ANARSE et toutes les activités prévues sous cette composante concernent justement

cette institution. Ainsi, le programme ne vise pas tout le secteur de l'énergie, qui regroupe beaucoup d'acteurs, dont l'ANARSE.

En conclusion, **en nous basant uniquement sur les critères standards de qualité d'indicateurs de performance, comme il est recommandé dans les TdR, nous déterminons que le plan de suivi et évaluation est partiellement satisfaisant.**

4.3.2. Progrès à mi-parcours dans l'atteinte des résultats

Après l'analyse de la qualité du cadre de mesure des résultats du programme, examinons maintenant les progrès réalisés à mi-parcours par rapport aux cibles fixées.

4.3.2.1. *Rendement à mi-parcours*

Indicateur de rendement # 1: Nouveaux clients connectés à des systèmes de mini-réseaux et approvisionnés en électricité.

Jusqu'à présent aucun site n'a été développé et donc aucun nouveau client n'est encore connecté aux nouveaux-mini-réseaux. Toutefois, le programme a contribué à la mise en place du programme PHARES qui constitue un cadre pour l'octroi de concessions de mini-réseaux devant aboutir à ces connexions. Ce cadre, qui n'existait pas avant, permet d'octroyer des concessions qui respectent les règles de marchés publics locales.

Indicateur de rendement # 2: Capacité photovoltaïque totale installée mise en service dans le PIC.

Aucune capacité photovoltaïque n'est encore installée.

Indicateur de rendement # 3: Compteurs totalisateurs installés.

Aucun compteur n'est encore installé.

Indicateur de rendement # 4: Développement du manuel des opérations pour l'ANARSE en tenant compte: (i) de la structure interne; (ii) des procédures internes

Indicateur de rendement # 5: Développement des procédures et réglementations concernant: (i) l'attribution et le renouvellement de licences et des concessions; (ii) le traitement des propositions non sollicitées; et (iii) inclusion des personnes handicapées et égalité de genre dans le secteur.

Selon le cadre de mesure des résultats, un manuel devrait être développé en 2022 et un autre en 2023. Comme nous l'expliquons plus bas, un consultant a été recruté et a préparé deux versions préliminaires de manuels qui n'ont pas été approuvés avant la fin de son contrat. Il est prévu de lui donner un nouveau contrat afin de les finaliser.

En outre, des termes de référence seraient en cours de préparation pour le recrutement de plusieurs consultants notamment un expert en droit de l'énergie (TdR déjà préparés), un expert en tarif, un expert en finances, un expert en normes photovoltaïques et hydrologiques, et un binôme d'experts canadien et haïtien pour la révision des normes de transport d'électricité. L'arrivée de ces consultants devraient permettre l'atteinte de ce résultat. De plus, il est aussi prévu de recruter un consultant pour piloter le volet de régulation.

Indicateur de rendement # 6: Nombre de spécialistes des marchés de l'énergie, de l'électricité et des énergie recouvrables recrutés

Il était prévu que deux spécialistes seraient recrutés en 2021 et trois autres en 2022. En septembre 2020, un juriste a été recruté comme spécialiste en droit de l'énergie pour une période de 12 mois. Selon les TdR de la consultation, il devrait « (i) Collecter toutes les données, informations et textes relatifs à l'environnement juridique et fiscal du secteur de l'énergie électrique haïtien ; (ii) fournir le conseil juridique nécessaire aux opérations techniques de l'ANARSE en appui à la juriste-conseil de l'institution ; (iii) développer avec la juriste-conseil des modèles-types de conventions de gestion déléguée (notamment de concessions) en matière d'électricité conformes au droit haïtien et aux standards internationaux d'usage en la matière ; (iv) assister l'ANARSE sur les aspects juridiques de la régulation du secteur de l'énergie ; (v) collaborer, avec les cadres de l'ANARSE sur toute question d'ordre juridique dont est saisie l'agence ; et (vi) fournir toute autre prestation de nature juridique complémentaire à celle fournie par la juriste-conseil et les structures administratives de l'ANARSE en vue de faciliter la réalisation des missions de l'ANARSE. »

Néanmoins, son mandat a été changé in situ, sans aucun amendement de ses termes de référence ou de son contrat de services. Le consultant a plutôt émis des avis juridiques, préparé des documents pour « accompagner la Direction générale de l'ANARSE dans ses processus de prises de décisions dans le cadre de la structuration de la Direction de la Régulation ». Il a préparé un brouillon de manuel des opérations de l'ANARSE qui décrit les règles d'organisation et de fonctionnement de l'institution et un brouillon de manuel des procédures et réglementations qui « formalise l'ensemble des procédures de demande, d'instruction, de délivrance, d'annulation et de renouvellement des licences, droit d'exploitation et concession relatives aux domaines de production, transport, distribution et commercialisation de l'énergie électrique ».

Indicateur de rendement # 7: Renforcement des capacités techniques dans les domaines suivants: (i) modèles financiers, (ii) conception de systèmes photovoltaïques (PV) et éoliens, et (iii) planification des systèmes électriques.

- Cible : trois formations à la fin du programme

Selon la matrice des résultats initiale, une formation a été prévue pour 2021, une autre pour 2022 et une dernière pour 2024 sur les thèmes mentionnés plus haut (donc pour des cadres de l'ANARSE). Le tableau 2 montre que de juin 2020 à octobre 2022, plusieurs équipes de la BID ont animé plusieurs séances de formation pour le personnel du programme sur des sujets divers comme la gestion environnementale et sociale, la gestion des risques, les procédures de passation de marchés, le suivi et l'évaluation, mais aucun sur les thèmes prévus dans la formulation de l'indicateur de rendement # 7. Ces formations ont été financés par la BID et non par le programme AMACEH.

De plus, au cours d'un entretien de groupes avec des ingénieurs de l'ANARSE, deux ont indiqué avoir suivi des cours en ligne sur les batteries, les systèmes solaires et les systèmes de pompage. Les coûts de ces formations ont été payés par le budget du programme AMACEH. L'ANARSE a également participé à des conférences régionales sur l'accès à l'énergie et les énergies renouvelables.

Tableau 2. Liste des formations dispensées par des équipes de la BID à l'équipe du programme AMACEH

Période de la formation	Facilitateur	Sujets/thèmes
13 et 14 octobre 2022 de	BID – Equipe de gestion environnementale et sociale	Ateliers de présentation du nouveau Cadre de Politique Environnementale et Sociale (CPES) – Sessions 2 et 3
24 août 2022	BID- Analystes des opérations	Outil de gestion des risques
25 et 26 août 2022	BID Equipe de gestion INE	
29 juin 2022	BID – Equipe de gestion environnementale et sociale	Ateliers de présentation du nouveau Cadre de Politique Environnementale et Sociale (CPES) – Session 1
8 et 9 juin 2022	BID SPD	Module 1 – Focalisation sur les résultats, logique verticale et efficacité Module 2 – Méthodes d'évaluation d'impact
22 juin 2021	BID passation des marchés	Mécanismes de mise en place et de fonctionnement de « l'autorité de probité » qui est une des exigences des politiques de passation de marchés révisés : GN-2349-15 ; GN-2350-15 sur certains types de marchés
24 novembre 2020	BID passation des marchés	Formation sur les Politiques de Passation de marchés actualisées

Source : BID/UTE (2022)

Indicateur de rendement # 8: Développement du plan d'expansion de l'électricité (2020-2030)

Le Plan national de développement du secteur de l'électricité a été prévu d'être développé en 2022. Un brouillon a été préparé par l'ANARSE avec le soutien technique du « National Renewable Energy Laboratory (NREL) » des États-Unis. Le brouillon a été soumis à la BID pour non-objection. Celle-ci a exprimé des réserves sur la capacité du programme AMACEH à financer toutes les activités prévues dans le plan, dont plusieurs études de terrain. Une rencontre a été organisée entre la Banque Mondiale, la BID, la Cellule d'Énergie du MTPTC, l'UTE et le NREL. Un document d'appel d'offres a été préparé en août 2022 pour recruter une firme de consultation internationale – sur une liste restreinte de huit- pour finaliser le plan⁴⁸.

4.3.2.2. Impacts à mi-parcours

Puisqu'aucune centrale photovoltaïque n'a encore été construite, aucun des impacts prévus du programme n'a encore été produit.

4.3.2.3. Résultats à mi-parcours

Composante I

Résultat attendu # 1 : Tarif abordable pour les clients résidentiels hors du réseau de l'EDH

Aucun mini-réseau n'est encore construit jusqu'à date.

Résultat attendu # 2 : Capacité accrue des ménages à satisfaire la demande latente d'énergie

Aucun nouveau ménage n'est encore connecté aux mini-réseaux.

Composante II

Résultat attendu # 3 : Production durable d'électricité à partir de l'énergie solaire consommée dans le PIC

Aucune production durable d'électricité à partir de l'énergie solaire n'est encore effective au PIC.

Résultat attendu # 4 : Utilisateurs finals nouvellement branchés au mini-réseau de Caracol

La valeur de cet indicateur est à zéro au moment de l'évaluation à mi-parcours pour les raisons mentionnées plus haut.

⁴⁸ Ce document doit probablement être révisé. Par exemple, à la phase 61 (section Vision stratégique du gouvernement haïtien), on mentionne l'engagement du président de la République, laissant croire que cette phrase a été copiée d'un document plus ancien.

Composante III

Résultat attendu # 5 : Renforcement de la capacité de planification et de gestion du secteur de l'électricité

Indicateur de résultat attendu: Contrats de concession pour les systèmes de mini-réseaux octroyés par l'ANARSE

Il a été prévu que cinq contrats de concession seraient octroyés à la fin du programme, dont deux au cours de l'année 2, deux au cours de l'année 3, deux au cours de l'année 4 et un à la dernière année.

Jusqu'à date, un contrat de concession a été signé entre le MTPTC, la Mairie de Pointe-à-Raquette et une firme privée. La non-objection de la BID a été obtenue. Le contrat a été envoyé à la CNMP qui a émis des commentaires sur le contrat signé ; ceux-ci devront être revus. Ensuite, le contrat sera acheminé à la CSCCA pour approbation.

Un autre contrat de concession, non encore signé, entre le MTPTC, la mairie de Carice et une firme a été non-objecté par la BID. Il est présentement à la CNMP pour révision et approbation. Ensuite, il sera acheminé à la CSCCA.

Au moment de l'examen à mi-parcours, deux autres contrats de concession pour le développement de deux mini-réseaux (à Chambellan et Anse-d'Hainault) étaient en révision à l'UTE avant d'être acheminés à la BID pour non-objection.

Une concession était envisagée d'être octroyée à une firme qui ne voulait plus rentrer en Haïti à cause de la situation sécuritaire. Des négociations étaient en cours avec la firme pour octroyer la concession à une autre entreprise.

Finalement, une convention de concession a été négociée avec une autre firme pour le développement de six sites. La non-objection de la BID n'est pas encore obtenue.

En conclusion, **le taux d'efficacité du programme est insatisfaisant. Selon l'évaluateur, la performance du programme en termes résultats obtenus à la première phase de mise en œuvre est pour le moins préoccupante.**

4.3.3. Obstacles mitigeant les résultats à mi-parcours

La non atteinte des résultats escomptés du programme est due à des retards d'environ deux ans dans son exécution. Ceux-ci peuvent être expliqués principalement par la situation socio-politique qui prévaut au pays depuis juillet 2018 et la complexité des procédures administratives, et dans une moindre mesure la pandémie de COVID-19.

4.3.3.1. Contexte socio-politique et COVID-19

À la suite de l'annonce de l'augmentation imminente des prix des produits pétroliers, les 6 et 7 juillet 2018 ont été ponctués de manifestations violentes et de scènes de pillage. Le retrait de la mesure découlant du nouveau cadre de référence entre le Fonds

monétaire international (FMI) et Haïti n'avait pas suffi pour calmer les protestataires dans plusieurs grandes villes du pays. De septembre à décembre 2019, le pays a complètement été paralysé à cause des opérations dites de « pays lock » ponctuées de vagues de protestations populaires un peu partout sur le territoire national, encouragées par une partie de la société civile et l'opposition politique, suite à la publication par la CSCCA d'un rapport sur l'utilisation des fonds du programme Petro Caribe.

Le Bureau intégré des Nations unies en Haïti (BINUH) a recensé au moins 1 341 manifestations, barrages routiers et barricades entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2019⁴⁹. Ne dotant pas de moyens suffisants, la Police nationale d'Haïti (PNH) a eu beaucoup de difficultés à contenir ces mouvements de protestation. Et peu à peu, l'État a perdu le contrôle d'une partie de la zone métropolitaine de Port-au-Prince à cause d'activités de gangs armés, ce qui a fortement limité la circulation des personnes et des biens entre les différentes régions du pays.

En 2020, face aux menaces de la pandémie de COVID-19, l'État haïtien a déclaré l'état d'urgence sur toute l'étendue du territoire par l'Arrêté présidentiel du 19 mars 2020, qui a été renouvelé par un autre arrêté en date du 20 avril 2020 ; ce dernier a été reconduit pour une période de deux mois. Ces mesures sanitaires ont notamment imposé des restrictions de déplacement et de voyage. Celles-ci ont causé l'annulation de rencontres prévues avec des soumissionnaires dans le cadre de la composante II.

La pandémie a aussi amorcé la transition vers le télétravail, ce qui n'était pas encore familier en Haïti. On peut comprendre qu'il a fallu une période d'adaptation, ponctuée de difficultés, dont particulièrement le manque d'accès à des sources d'énergie fiables.

La construction des deux centrales photovoltaïques du PIC a été prévue pour juin 2021. Le processus de sélection d'une firme internationale a été lancée le 9 septembre 2020. Sept offres ont été reçues ; elles ont été ouvertes le 4 décembre 2020. Le 19 janvier 2021, l'avis de non-objection au rapport d'analyse des offres a été demandé à la BID. Un rapport révisé a été acheminé à la BID le 29 mars 2021, pour lequel l'avis de non-objection a été obtenu le 12 avril ; le marché a été attribué le 19 avril. La firme sélectionnée a accepté le marché le 21 mai. Le 10 juin, un projet de contrat a été acheminé à la firme, après la non-objection de la BID le 4 juin.

Comme les autres années précédentes, l'année 2021 a été ponctuée de troubles socio-politiques. Des manifestations populaires ont été organisées un peu partout sur le territoire national par l'opposition pour exiger le départ du pouvoir du feu président Jovenel Moïse le 7 février 2021. L'assassinat de celui-ci dans la nuit du 6 au 7 juillet de

⁴⁹ <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/027/44/PDF/N2002744.pdf?OpenElement>

la même année a porté le coup de grâce et plongé le pays dans un chaos socio-politique, laissant un vide institutionnel qui prévaut encore.

Après cet événement, le 9 juillet 2021, un projet de contrat révisé à la suite des modifications apportées par la firme et la non-objection de la BID le 7 juillet, a été transmis à la firme qui a sollicité à plusieurs reprises le report de la signature du contrat à cause de la situation sociopolitique liée à l'assassinat du président et la crise sanitaire liée à la COVID-19. Le 5 août 2021, la firme a formellement indiqué son refus de signer le contrat à l'UTE.

À la suite de cet échec, le 19 août, l'avis de non-objection de la BID a été sollicité pour lancer un nouveau dossier d'appel d'offres (DAO) international restreint. L'avis a été obtenu le 20 août, et le DAO publié le jour suivant. Les deux offres reçues ont été ouvertes le 21 septembre 2021, et trois jours plus tard, le rapport d'analyse a été transmis à la BID pour non-objection.

Après une demande de révision de la BID, la non-objection a été obtenue le 1^{er} décembre 2021. Le 6 décembre, le marché a été attribué et le 9 décembre le projet de contrat acheminé au groupement gagnant. Le 16 juin 2022, la non-objection de la BID a été obtenue après deux demandes de révision du contrat par le consortium gagnant. Le contrat a été signé par celui-ci le 6 juillet et le ministre de l'économie et des finances le 20 juillet 2022.

La garantie de bonne exécution de 2,5 millions DUS d'une banque locale a été demandée au groupement le 28 juillet. Entre le 25 août et le 31 octobre, le groupement a produit cinq demandes de prorogation à l'UTE à cause de difficultés à mobiliser la garantie d'une banque locale. L'UTE a finalement annulé le marché le 11 novembre 2022.

4.3.3.2. Procédures administratives

Mais la situation d'insécurité et COVID-19 ne sont pas les seuls facteurs explicatifs de tous les retards dans l'exécution du programme. En effet, si des déplacements locaux et internationaux sont nécessaires pour les travaux d'infrastructure des composantes I et II, il n'en est pas nécessairement le cas pour la composante III. Par exemple, le Plan national de développement du secteur de l'électricité n'a pas été finalisé pour des raisons que l'évaluateur n'a pas pu déterminer de manière objective ; il n'a pas obtenu des explications concordantes des différentes parties prenantes. Il nous semble également que les deux manuels de procédures (ANARSE) ne sont pas encore finalisés pour des questions administratives et des problèmes de cohérence dans la mise en œuvre de certaines activités, comme nous l'avons analysé plus haut.

Il est ressorti des entretiens que toutes les parties prenantes sont d'accord que parfois certains dossiers ont accusé du retard au niveau de la passation des marchés (PM). À la suite d'une évaluation par un ancien consultant de la BID, l'unité de PM de l'UTE a été restructurée. Avant, les spécialistes en PM étaient affectés à des projets spécifiques et

chaque spécialiste relevait d'un coordonnateur du programme/projet auquel il était affecté. Après la restructuration, une unité de passation et de gestion des marchés a été créée, comprenant un directeur et quatre spécialistes en PM qui relèvent de celui-ci. Même si les spécialistes en PM ne sont plus rattachés à des projets spécifiques, une, payée à partir des fonds du programme AMACEH, travaille davantage sur les dossiers de ce programme ; au besoin, les autres spécialistes peuvent être affectés à des tâches spécifiques du programme de manière ponctuelle, et vice-versa.

De manière objective, le processus d'attribution d'un marché, illustré dans la figure 5, est extrêmement long, avec beaucoup trop de maillons intermédiaires, sur lesquels la PM n'a nécessairement aucun contrôle. Par souci de simplicité, nous n'avons pas illustré la potentielle « infructuosité » de certains processus de marché, qui exigerait un retour au moins à l'étape de publication des documents d'appel d'offres.

Parfois, il y aurait beaucoup de va-et-vient dès le début du processus car les documents techniques soumis à la PM ne seraient pas de « bonne qualité », seraient incomplets, ne respecteraient pas toutes les exigences techniques ou les standards de qualité du programme, ou certains commentaires émis par la BID lors de l'étape de non-objection ne seraient pas pris en compte. Un des chargés de projets ayant pris part aux discussions a reconnu que des efforts doivent être faits pour soumettre des documents techniques de meilleure qualité à la PM.

De plus, comme nous l'avons indiqué plus haut, la non-objection de la BID est nécessaire tout au long des processus : termes de référence, rapports d'évaluation des offres reçues, procès-verbaux des négociations, brouillon des contrats, pré-signature des contrats, etc. L'évaluateur croit que l'exécution du programme pourrait être plus efficace si certaines étapes de non-objection étaient éliminées.

D'autre part, la PM n'a non plus aucun contrôle ni sur le temps pris pour former les comités d'évaluation ni le temps pris par ces derniers pour soumettre leurs rapports d'évaluation, tout comme le temps de transition par la Direction exécutive de l'UTE ou le temps que les contrats restent sur le « bureau du ministre de l'Économie et Finances ». Normalement, les comités d'évaluation ont 15 jours pour remettre leur rapport ; parfois certains rapports seraient remis après un mois ou deux. Rappelons que dans le cas de contrats de concession à long-terme, après la signature entre les mairies (qui cèdent les terrains pour héberger les installations), le MTPTC et les opérateurs privés et la non-objection de la BID, il faut l'approbation de la CNMP et de la CSCCA ; ce qui peut prendre jusqu'à deux ans.

Finalement, alors que l'UTE a un Directeur exécutif et un Directeur des opérations, il nous paraît que le ministre du MEF soit le seul habilité à signer même des contrats de consultation de courte durée. Ceci est difficilement compréhensible en termes de gestion moderne. Nous croyons qu'une certaine délégation de responsabilités à des échelons de

leadership « inférieurs » au niveau du MEF pourraient contribuer à accélérer l'exécution du programme.

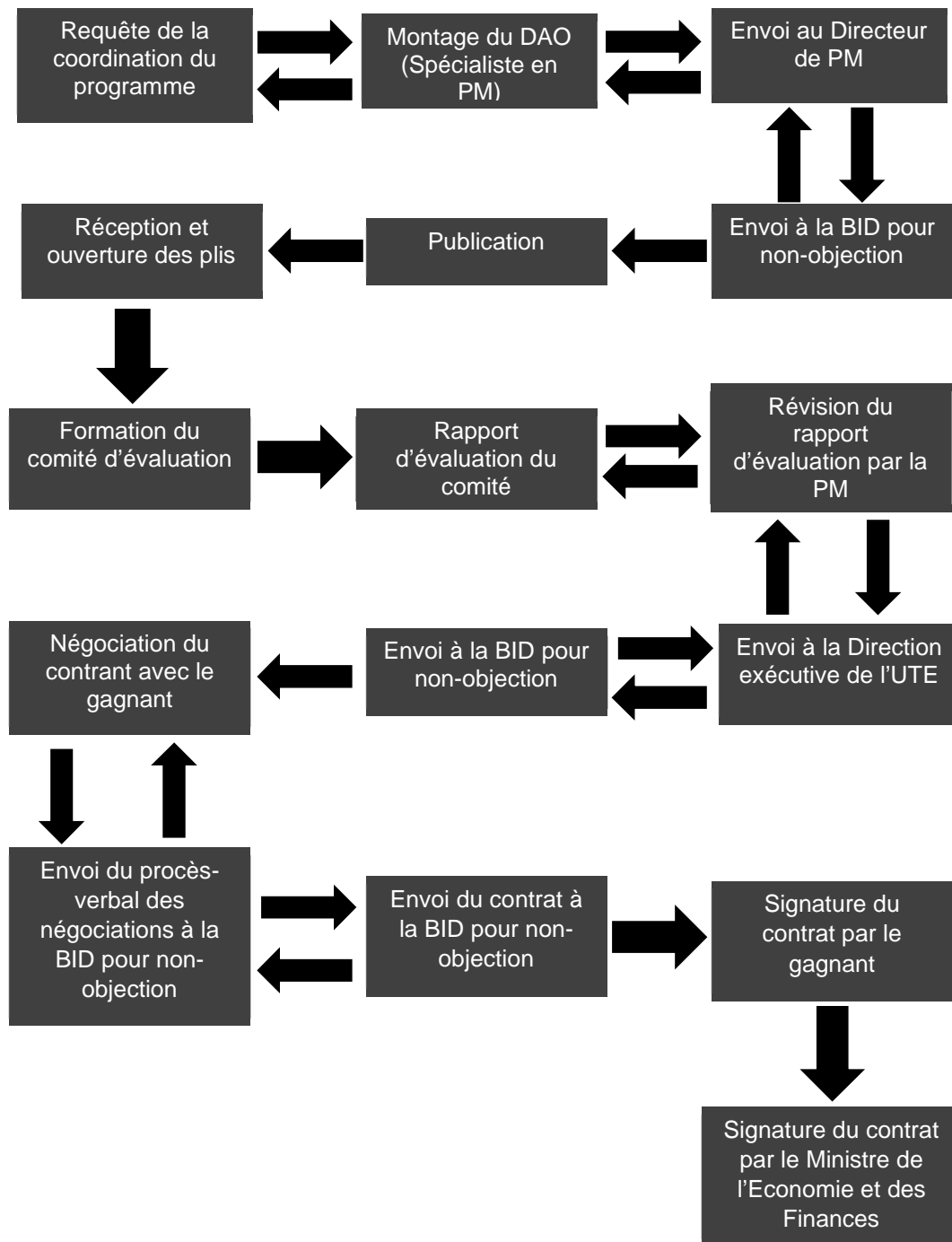


Figure 5. Illustration du processus d'attribution d'un marché

4.3.3.3. Sélection et rotation du personnel du programme

Il y a eu des retards dans la sélection du personnel clé du programme. Par exemple, alors que celui-ci a été approuvé en décembre 2019, un premier coordonnateur a été recruté en novembre 2020 ; il a été remercié en septembre 2021, semble-t-il à cause de manque de progrès du programme, et n'a été remplacé qu'en juillet 2022. Le chargé de projets de la Composante I a été recruté en septembre 2020, celui de la Composante II en novembre de la même année, et celui de la Composante III en avril 2022. La spécialiste en passation des marchés a été recrutée pour une période de cinq mois en décembre 2021 ; ensuite, elle a obtenu un contrat de sept mois comme spécialiste principale en passation et gestion des marchés en avril 2022.

D'autre part, des spécialistes ont démissionné de leurs fonctions, dont le spécialiste en suivi et évaluation ; engagé en novembre 2020, il a démissionné en février 2022 et a été remplacé en septembre 2022. Une première spécialiste sociale a été recrutée en novembre 2020 également ; elle a démissionné en mai 2021 et a été remplacée en août 2022, soit plus d'un an plus tard. Un premier spécialiste financier a été engagé en novembre 2020 ; il a quitté le programme en mars 2022 après le renouvellement de son contrat en janvier 2022. Un autre spécialiste financier a été recruté en septembre 2022.

4.3.3.4. Protocoles de collaboration entre l'UTE et la CE

Des ententes de collaboration entre l'UTE et la CE (ainsi que d'autres) étaient nécessaires étant donné que ces deux institutions n'avaient aucune expérience de collaboration avant le programme AMACEH. La signature de ces ententes a pris du temps également. Par exemple, le « protocole d'accord du coordonnateur de projet de la CE » ainsi que trois autres (spécialiste en énergie solaire photovoltaïque, spécialiste en développement de mini-réseaux de la CE et spécialiste en gestion environnementale et sociale) ont été signés le 21 janvier 2022.

4.4. Efficience

Le document de conception du programme prévoyait le calendrier de décaissement suivant : 7,6% du budget en 2020, 47,7% en 2021, 31,9% en 2022, 9,6% en 2023, et 3,2% en 2024. Sans surprise, à cause des retards dans la mise en œuvre du programme, alors qu'il a été prévu un taux de décaissement cumulé de 87,2% du budget en 2022, jusqu'au 30 septembre, seulement 3,5% du budget a été utilisé, dont 0,7% en 2020, 2,1% en 2021 et 0,8% de janvier à septembre 2022.

Le tableau 3 montre le budget prévu annuellement jusqu'en 2022 par rubrique (composantes, et administration et suivi du programme), les dépenses ainsi que le taux d'utilisation du budget jusqu'en septembre 2022. En 2020, aucune dépense n'a été faite dans le cadre des trois composantes, mais le taux d'utilisation du budget prévu pour la gestion et le suivi du programme était de 126%. En 2021, 2,40% du budget alloué à la Composante I ont été utilisés versus 1,10% et 39,40% pour les composantes II et III, respectivement. Le taux d'utilisation du budget de gestion et suivi du programme était de

135,40%. Pour les neuf premiers mois de 2022, 1,30% du budget de la Composante I ont été consommés contre 0,10% et 9,80% pour les composantes II et III, respectivement. Quant à l'administration et le suivi du programme, 56,40% de son budget ont été utilisés. Mentionnons également que jusqu'au 30 septembre 2022, la Composante I a consommé 0,86% de son allocation budgétaire sur toute la durée du programme, contre 0,64% pour la Composante II et 15,57% pour la Composante III, alors que le taux d'utilisation cumulé du budget initial de gestion et suivi du programme a été d'environ 63%.

Rappelons qu'aucun mini-réseau n'est encore construit (Composante I), ni aucune des deux centrales photovoltaïques (Composante II). De même, aucun résultat convaincant n'est encore obtenu pour la Composante III. Les dépenses encourues dans le cadre de la Composante I comprennent des compléments de salaire pour le personnel d'encadrement de la Cellule Énergie (environ 91% des dépenses), le paiement d'honoraires de consultants et des frais de voyage à l'intérieur du pays. Dans le cadre de la Composante II, environ 97% des dépenses déjà engagées ont servi à appuyer l'exploitation et la maintenance d'une centrale de la station de Péligre et les autres 3% concernent le paiement d'honoraires de consultation pour un inventaire des ressources ligneuses au PIC. Finalement, environ 65% du budget de la Composante III utilisé a servi à payer des compléments de salaire du personnel d'encadrement de l'ANARSE.

En conclusion, environ 84% du budget utilisé jusqu'au mois de septembre 2022 (environ un million de dollars américains) ont servi à couvrir des dépenses administratives à cause des nombreux retards dans l'exécution des activités du programme. **Par conséquent, nous déterminons que sur le plan de l'efficience, le programme est insatisfaisant.**

Tableau 3. Budget prévu et dépenses du programme par année (2020, 2021 et 2022) et par composante

Année	Rubrique	Budget	Dépenses	Taux d'utilisation du budget alloué
2020	Composante I	\$2.47M	\$0.00M	0.00%
	Composante II	\$0.07M	\$0.00M	0.00%
	Composante III	\$0.04M	\$0.00M	0.00%
	Gestion et suivi	\$0.20M	\$0.25M	126.20%
2021	Composante I	\$2.54M	\$0.06M	2.40%
	Composante II	\$12.69M	\$0.14M	1.10%
	Composante III	\$0.32M	\$0.13M	39.40%
	Gestion et suivi	\$0.34M	\$0.46M	135.40%
2022	Composante I	\$3.58M	\$0.05M	1.30%
	Composante II	\$10.24M	\$0.01M	0.10%
	Composante III	\$0.31M	\$0.03M	9.80%

Année	Rubrique	Budget	Dépenses	Taux d'utilisation du budget alloué
	Gestion et suivi	\$0.35M	\$0.20M	56.40%

Source : Rapports financiers du programme fournis par l'UTE

4.4.1. Modifications et réaffectations budgétaires

Une première planification du programme (calendrier et budget) a été réalisée en juin 2020, comme nous l'avons indiqué plus haut. Une première mise à jour détaillée a été effectuée en août 2022, dans le cadre d'un atelier à mi-parcours. Des mises à jour pourront également être effectués au cours de la préparation des prochains rapports semestriels de l'UTE.

Des modifications importantes ont été apportées dans la structure budgétaire initiale dans la mise à jour de 2022. Notamment, comme nous l'illustrons dans le tableau 4, le budget initial de la Composante II a été réduit de 8,37% et celui de la gestion et du suivi du programme augmenté de 132,30%. Cette augmentation est principalement due aux modifications dans la rubrique « Coût administratif / Consultants support PCU » dont le budget est passé de \$ 1 210 975 dans le plan de 2020 à \$ 2 789 325 dans la mise à jour de 2022, soit une augmentation de 130%. Cette modification pourrait être révisée après l'attribution du marché pour la conception, la construction et l'exploitation des centrales photovoltaïques du PIC, en fonction du solde du budget de la Composante II. Si cette modification était maintenue, à l'évaluation finale du programme, un évaluateur pourrait légitimement questionner sa justesse si le programme continuait d'être inefficace.

Tableau 4. Prévisions budgétaires par grandes rubriques du programme selon les planifications de 2020 et 2022

Grandes rubriques	Plan de 2020	Plan de 2022	Variation
Composante I	\$ 12 545 000	\$ 12 545 000	0.00%
Composante II	\$ 23 000 000	\$ 21 075 000	- 8.37%
Composante III	\$ 1 000 000	\$ 1 000 000	0.00%
Gestion et suivi	\$ 1 455 000	\$ 3 380 000	132.30%
Total	\$ 38 000 000	\$ 38 000 000	0.00%

De manière non exhaustive, nous présentons dans le tableau 5 quelques modifications plus détaillées dans la structure budgétaire entre les deux planifications.

Tableau 5. Exemples de quelques modifications dans la structure budgétaire des plans de 2020 et 2022

Rubrique	Sous-rubrique	Plan de 2020	Plan de 2022	Rapport financier jusqu'au 30 septembre 2022
Composante I	Support technique et complément de salaires pour le personnel de la Cellule Énergie	\$ 0	\$ 459 522	---
	Mission technique d'évaluation	\$ 0	\$ 412 482,34	---
Composante II	Contingence	\$ 0	\$ 2 604 402,8	---
	Appui à l'exploitation et maintenance de la centrale Péligre	\$ 0	\$ 0	\$ 274 641,10
Composante III	Complément salaires du personnel de l'ANARSE	\$ 0	\$ 0	\$ 101 629,68
	Mise en place d'un système solaire photovoltaïque à l'ANARSE	\$ 0	\$ 79 400	---
	Acquisition de matériels et équipements de bureau	\$ 0	\$ 14 000	---
	Acquisition de logiciels	\$ 0	\$ 30 000	---
	Participation du personnel de l'ANARSE à des formations et conférences	\$ 0	\$ 84 000	---

Rubrique	Sous-rubrique	Plan de 2020	Plan de 2022	Rapport financier jusqu'au 30 septembre 2022
Gestion et suivi du programme	---	\$ 1 455 000	\$ 3 380 000	---

4.5. Risques et durabilité

Cette section traite des risques et de la durabilité des potentiels résultats du programme. Tout d'abord, nous analysons la matrice de risques conçue au début du programme dans le contexte actuel de réalisation. Ensuite, nous fournissons des pistes de réflexion sur d'autres risques qui n'ont pas été considérés dans la matrice initiale. Nous terminons la section avec une analyse des sauvegardes environnementales et sociales du programme.

4.5.1. Risques identifiés à la conception du programme

A la phase de conception du programme, la BID avait identifié des risques liés (i) à la capacité fiduciaire de l'UTE ; (ii) à la gouvernance; (iii) au développement ; (iv) à la viabilité macroéconomique et financière; et (v) à l'intégrité de l'opération. Nous présentons les risques identifiés dans le tableau 6 et commentons sur leur évolution au cours de l'exécution du projet.

Tableau 6. Matrices des risques du programme et commentaires sur les mesures d'atténuation prévues

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
Des goulots d'étranglement dus aux flux administratifs et à la délégation des pouvoirs	Fiduciaire	<p>Un Plan de Passation des Marchés (PPM) qui couvre la durée entière du projet, permettant une meilleure planification étant donné les goulots d'étranglement possibles</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Le programme a un plan de passation des marchés. Une version datée de juin 2021 a été mise à jour en février 2022, et celle-ci en août 2022.</p> <p>Ces plans décrivent l'ensemble des marchés, les montants estimatifs et réels, la méthode d'attribution prévue, ainsi que les différents jalons.</p> <p>De plus, l'UTE a un manuel des opérations de ses projets dont un chapitre est dédié à la passation des marchés (PM) et traite notamment des règles et politiques de PM de chaque bailleur de fonds du MEF.</p>

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
		<p>Un soutien au GdH pour procéder à la préparation des étapes initiales de passation des marchés avant l'approbation de la subvention par la BID</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> En novembre 2020, l'équipe de la PM de la BID a animé une séance de formation de deux heures sur les politiques de PM actualisées et une autre séance de quatre heures en juin 2021 sur les mécanismes de mise en place et de fonctionnement de « l'autorité de probité » pour l'équipe du programme de l'unité de PM de l'UTE.</p>
Des retards en raison de l'augmentation de la charge de travail du personnel de l'agence d'exécution (y compris fiduciaire)	Fiduciaire	<p>Recrutement d'une spécialiste de passation des marchés et d'un spécialiste financier</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur:</u> En décembre 2021, une spécialiste en PM a été recrutée pour un contrat de cinq mois. En avril 2022, elle a reçu un contrat de sept mois comme spécialiste principale en passation et gestion des marchés.</p> <p>De plus, comme nous l'avons mentionné plus haut, deux spécialistes financiers ont été recrutés. La fréquence de cette rotation des spécialistes financiers est un peu inquiétante et constitue un risque pour la stabilité du programme.</p> <p><u>Donc ce risque n'est pas complètement mitigé.</u></p>
Le manque d'expérience dans la préparation et l'évaluation des documents d'appel d'offres pour les concessions qui augmentent le risque d'échec	Fiduciaire	<p>Le renforcement précoce de l'agence d'exécution avec des consultants internationaux qui ont des connaissances dans la préparation de concessions similaires</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Entre 2019 et 2022, trois consultants ont été recrutés avec le support de « ressources de coopération technique » de la BID pour aider la CE à préparer des brouillons de canevas de contrats de concession dans le cadre du programme PHARES.</p> <p>Au moins deux ateliers ont été réalisés avec l'ANARSE, le MTPTC et l'UTE/MEF aux cours des premières étapes de la préparation du</p>

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
		<p>programme, concernant les méthodologies de planification, la préparation des outils de gestion et la préparation des documents d'appel d'offres des projets proposés dans le cadre de financement.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Un atelier de lancement du projet a été organisé par l'équipe Énergie de la BID pour l'équipe de l'UTE assignée au programme. Des outils de gestion ont été présentés. Ceux-ci ont été révisés au cours de l'atelier à mi-parcours de deux jours, toujours organisé par l'équipe d'énergie de la BID avec le soutien de l'équipe de gestion de la même institution.</p> <p>De plus, comme pour les termes de référence, il semble qu'il y ait encore des problèmes en ce qui concerne la qualité des documents.</p> <p><u>Donc ce risque est encore présent.</u></p>
<p>La qualité médiocre des offres de la demande de proposition (DP) financée par la BM, qui empêche la possibilité d'accorder des concessions pour un financement avec le programme</p>	<p>Fiduciaire</p>	<p>Le soutien technique de l'ANARSE et du MTPTC au MEF pour la préparation et l'évaluation des documents d'appel d'offres à la suite d'expériences récentes similaires.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> L'ANARSE et la CE participent à la rédaction des termes de référence. Toutefois, il semble qu'il y ait encore des problèmes avec la qualité des documents ; ce qui causerait beaucoup de va-et-vient entre les équipes techniques et l'Unité de passation et de gestion des marchés de l'UTE.</p> <p>La préparation précoce d'un nouveau processus d'appel d'offres international pour l'attribution de concessions conformément aux politiques de passation des marchés de la BID.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Comme nous l'avons mentionné plus haut, au lancement du programme, l'équipe de la BID a préparé un ensemble d'outils de gestion qui ont été partagés avec l'équipe de mise en œuvre.</p>

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
		<p>En collaboration avec la BM, le financement d'études supplémentaires des communautés cibles permettra d'améliorer la qualité des demandes de proposition (RFP).</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Nous n'avons trouvé aucun document permettant d'attester que des études supplémentaires des communautés cibles auraient été réalisées. Comme nous l'avons mentionné plus, deux études de faisabilité financière et économique ont été réalisées au début du projet pour les composantes I et II. Il s'agit plutôt d'études techniques.</p> <p>Donc, ce risque n'est pas encore atténué.</p>
Les changements dans les conditions politiques qui pourraient occulter la tendance actuelle à développer les mini-réseaux décentralisés par les concessionnaires	Gouvernance	<p>Le suivi continu et le dialogue avec les autorités en ce qui concerne l'approbation et l'exécution du programme.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Jusqu'à présent, rien n'indique que le GH a des changements d'orientation par rapport au secteur de l'énergie qui pourraient menacer la tendance actuelle des mini-réseaux décentralisés en partenariat avec le secteur privé.</p>
La coordination inadéquate entre MEF-MTPTC-ANARSE et les municipalités ralentissant l'exécution du programme.	Gouvernance	<p>La formation d'un Comité d'Organisation composé d'un représentant de l'ANARSE, du MTPTC et du MEF pour suivre au plus près les principaux risques et proposer des solutions.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Il n'existe aucun comité d'organisation du programme. Donc, ce risque n'est pas encore mitigé.</p>
Une croissance lente de la demande d'énergie du PIC qui met l'accent sur l'utilisation de l'excès d'énergie à d'autres fins en dehors du PIC.	Développement	<p>Une analyse approfondie du premier appel d'offres de la BM sera menée pour améliorer les mécanismes de mise en œuvre du programme et la conception adéquate de la capacité solaire photovoltaïque pour le PIC.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Une évaluation financière et économique de la Composante II a été réalisée avant le lancement du programme et avait conclu à la viabilité à long-terme de cette composante.</p>

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
		<p>Toutefois, l'étude n'avait pas pris en considération les risques liés à la situation socio-politique du pays. De plus, l'étude ne pouvait pas prévoir l'augmentation récente de plus de 100% des produits pétroliers qui nécessairement vont faire grimper les coûts d'opérations de la centrale de soutien thermique.</p> <p>Donc, ce risque s'est accentué avec les derniers épisodes de troubles sociaux.</p>
<p>La faible acceptation des solutions proposées par les bénéficiaires pour des raisons financières, qui pourrait retarder la préparation des propositions par les soumissionnaires et affecter la durabilité de l'O&M des mini-réseaux.</p>	<p>Développement</p>	<p>La mise en œuvre rapide d'une campagne de sensibilisation sociale par les développeurs comme élément requis pour l'évaluation des propositions.</p> <p><u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Aucune solution n'a encore été déployée à cause des retards dans la mise en œuvre de toutes les composantes du programme. L'évaluation financière et économique de la Composante I se basait sur l'hypothèse que les ménages seraient capables de déboursier en moyenne 20 dollars américains mensuellement pour la consommation d'électricité.</p> <p>Une enquête récente du MTPTC sur 384 ménages potentiels clients des mini-réseaux a révélé que la capacité moyenne à payer des ménages est de moins de cinq dollars américains. De plus, en juillet 2022, l'IHSI avait estimé à environ 30% le taux d'inflation annuel. Avec l'augmentation drastique des produits pétroliers, du coût de la vie due à la rareté des produits de base, et des pertes d'emplois à cause de l'arrêt des activités économiques, on doit s'attendre à un taux d'inflation encore plus élevé et une détérioration induite du pouvoir d'achat des ménages. Par exemple, le taux d'inflation, en glissement annuel, a été estimé à 38,7% en septembre 2022 (IHSI).</p> <p>Donc, ce risque s'est accentué avec les derniers troubles sociaux qu'a vécus le pays.</p>

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
Le faible nombre de soumissionnaires locaux et internationaux qualifiés en raison d'un manque d'incitations (fiscales ou autres) et d'un cadre réglementaire inadéquat.	Développement	Le soutien de IDB Invest pour encourager la participation du secteur privé dans le processus d'appel d'offres. <u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Avec les derniers événements qui ont secoué le pays, le secteur privé haïtien a subi beaucoup de pertes, ce qui va réduire la capacité des entreprises locales à trouver le co-financement de 50% requis. Des firmes internationales s'étaient désistées en raison de la situation d'insécurité qui prévalait dans le pays. Les derniers épisodes de bouleversements sociaux vont sûrement accentuer ce risque.
L'incapacité d'atteindre le seuil de rentabilité en intégrant de nouveaux clients et en stimulant la demande.	Développement	La mise en place d'une subvention qui permettra au concessionnaire d'obtenir un rendement financier acceptable sur les investissements et les opérations et contribuera à réduire le tarif de l'utilisateur final. <u>Commentaire de l'évaluateur :</u> Voir commentaire plus haut.
La possibilité d'évènements défavorables politiques ou macroéconomiques qui pourraient limiter l'attribution efficace de nouvelles concessions.	Viabilité macroéconomique et financière	Le suivi continu et le dialogue avec les autorités en ce qui concerne la préparation, l'approbation et l'exécution du programme. <u>Commentaire :</u> Comme nous l'avons mentionné plus haut, rien ne semble indiquer des risques d'orientation politique qui pourraient affecter la suite du programme. Malgré le contexte macroéconomique extrêmement difficile du pays, étant donné qu'aucun co-financement n'a été exigé de l'État haïtien, il n'existe aucun risque crédible à ce niveau. Toutefois, le risque le plus important est la conjoncture socio-politique, ponctuée d'un niveau d'insécurité extrêmement élevé et de perturbations sociales récurrentes comme celles récentes qui ont paralysé le fonctionnement socio-économique du pays pendant plusieurs mois.
Risque pour l'intégrité associé aux activités des Composantes I et II en raison de : (i) le	Intégrité de l'opération	Procédures appropriées qui renforcent la capacité d'évaluation environnementale reflétées dans le manuel d'opérations du programme.

Description	Type de risque	Mesures d'atténuation
niveau de coordination requis entre les différents acteurs ; (ii) la dispersion des réseaux de chantiers de construction de mini-réseaux ; et (iii) les faiblesses des capacités des institutions concernées.		<p><u>Commentaire :</u> Le manuel des opérations des projets de l'UTE a une annexe dédiée au programme AMACEH qui a une section sur le rôle de chaque partenaire du programme. En janvier 2022, des protocoles d'accord ont été signés, dont un concernant le Coordonnateur de projets de la Cellule d'Énergie du MPTPC.</p> <p>Toutefois, il existe des « tensions » entre les partenaires, ce qui constitue un risque pour la coordination efficace du projet.</p>

4.5.2. Nouveaux risques

Le plus grand risque pour la « réussite du programme » reste la conjoncture socio-politique extrêmement volatile du pays qui, curieusement, n'a pas été prise en compte dans la matrice des risques lors de la phase de conception du programme. Depuis l'assassinat du président Jovenel Moïse, le vide institutionnel que connaissait le pays depuis bien avant s'est renforcé. Le gouvernement actuel est contesté et personne ne peut prévoir quand auront lieu les élections présidentielles, législatives et locales ; ce qui pourrait contribuer à une sorte de stabilisation du pays.

L'insécurité s'est étendue pratiquement sur tout le territoire du pays à cause de la prolifération de gangs armés, comme nous l'illustrons dans la figure 6 ; ce qui limite les déplacements sur le terrain. Le GH a avoué sa difficulté à rétablir un climat de sécurité, indispensable pour le développement économique du pays et attirer les investissements, en demandant une assistance militaire internationale. Jusqu'à présent, il n'a reçu aucune réponse positive. La mise en œuvre des activités des Composantes I et II requière un minimum de sécurité à la fois pour le personnel local du programme et des potentiels développeurs et firmes de supervision internationaux qui devraient envoyer des experts en Haïti.

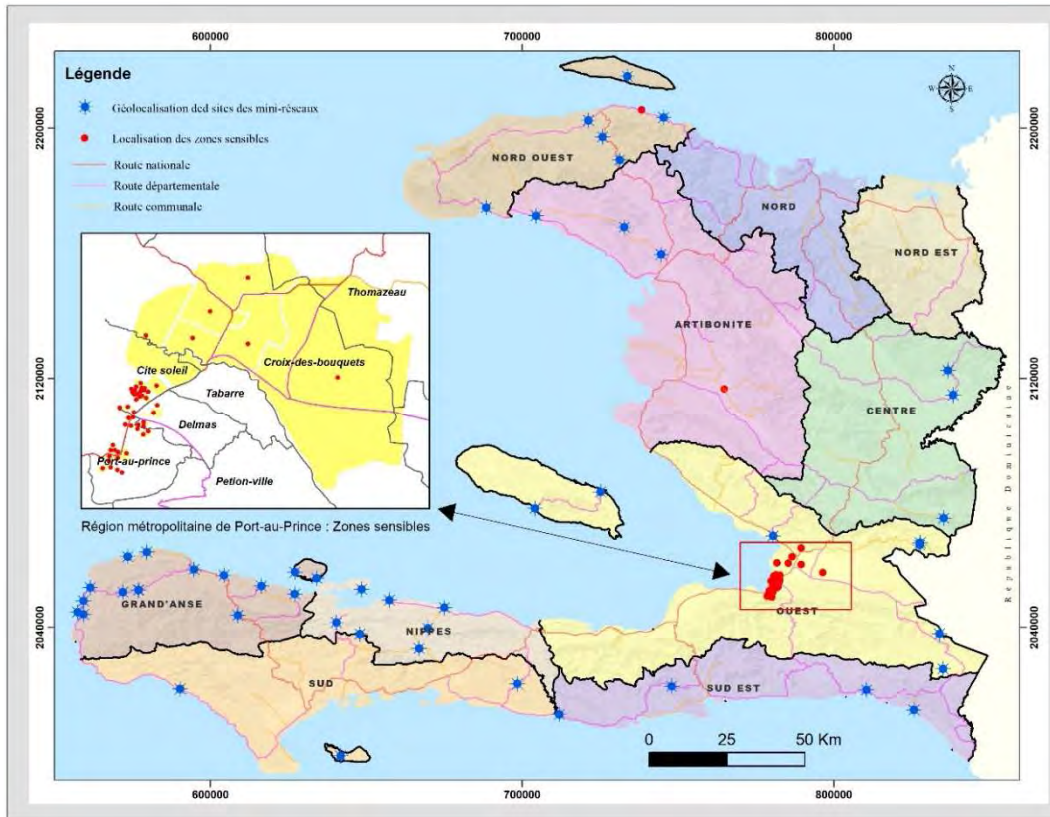


Figure 6. Géoréférencement des 51 sites sélectionnés pour l'emplacement des mini-réseaux et des zones à risque élevé d'insécurité en Haïti

Source : construite par l'auteur

Par ailleurs, il faut prévoir une augmentation importante des coûts d'opérations des mini-réseaux (à l'exception de la production d'électricité basée sur l'énergie solaire), à cause des récentes augmentations des produits pétroliers, et d'assurance pour les équipements des développeurs.

Dans une moindre mesure, il y a un risque de rotation du personnel du programme. Par exemple, comme nous l'avons mentionné plus haut, au cours de la première moitié du programme, le coordonnateur a été renvoyé ; la spécialiste sociale, le spécialiste en suivi et évaluation et le spécialiste financier avaient démissionné. Il s'agit d'un taux de rotation d'environ 44,44% (sur les neuf membres du personnel du programme), ce qui est très élevé. Nous croyons que ce risque pourrait s'accroître à cause de la courte durée de certains contrats, des retards dans le renouvellement des contrats et des versements des salaires. Il est évident que cela peut causer de l'instabilité dans la continuité des activités du programme.

Finalement, si des élections se tiennent avant la fin du programme, fort probablement il y aura des changements dans les conseils municipaux. Des nouveaux maires pourraient essayer de « bloquer » le déploiement des mini-réseaux dans leur municipalité en guise

de moyens de pression pour exiger des bénéfices particuliers du programme pour leur communauté.

Nous résumons ces risques et identifions certaines potentielles mesures de mitigation/actions dans le tableau 7.

Tableau 7. Risques additionnels et potentielles mesures de mitigation

Risque	Potentielle mesure de mitigation/action
Aggravation de la situation sécuritaire du pays	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongation de la date de clôture du programme au moins jusqu'à décembre 2026
Augmentation des coûts d'opération des mini-réseaux à cause des récents ajustements des prix des produits pétroliers	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des modèles financiers des composantes I et II • Augmentation de la subvention initiale par branchement
Rotation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongation des contrats du coordonnateur, des chargés de projet et spécialistes sur le reste de la période d'exécution du programme • Paiement des salaires à temps
Blocage de la construction des mini-réseaux par les éventuels nouveaux maires.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de comités locaux de bénéficiaires, comprenant des autorités locales et des membres de la population

4.5.3. Sauvegardes environnementales et sociales

Avant le lancement du programme, la BID avait réalisé une étude de gestion environnementale et sociale dans six des 51 sites pré-identifiés pour le développement de mini-réseaux par le GH. L'étude avait conclu que globalement, l'opération aurait des incidences mineures/modérées sur l'environnement. Les potentiels effets nuisibles identifiés comprenaient notamment la modification potentielle du système de drainage de surface, l'érosion du sol, la perte de la couche arable, le compactage du sol et l'augmentation de la proportion de contamination du sol brut, de la nuisance sonore sur les sites, etc.

Nous avons conduit une évaluation cartographique multicritère de ces 51 sites, en portant une attention particulière sur les dix sélectionnés dans le cadre du programme AMACEH. Les critères retenus ont été (i) la distance par rapport à des aires protégées ; (ii) la densité de bâtis dans les zones avoisinantes ; (iii) les risques d'érosion; (iv) le type d'occupation du sol ; (v) la distance par rapport aux réseaux routiers (national, départementaux et communaux) ; (vi) la géologie ; et (vii) les risques d'inondation. La méthodologie utilisée est présentée dans l'Annexe A.

Les résultats des analyses séparées sont illustrés dans les figures 7 à 13 et le résultat global (analyse multicritère) dans la figure 14. Ces résultats montrent que l'évaluation

environnementale initiale avait correctement estimé les risques de nuisance sonore, d'inondation et d'érosion. Il convient de noter également qu'aucun des dix sites sélectionnés dans le cadre du programme AMACEH ne serait proche d'aires protégées, et certains sont également situés dans des zones à risque d'inondation modéré.

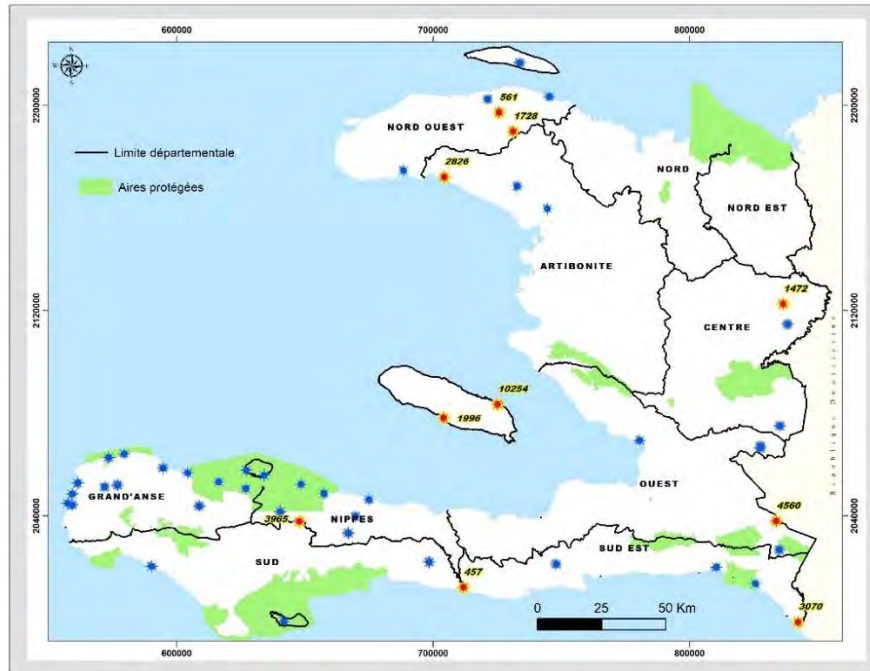


Figure 7. Evaluation des sites selon leur distance par rapport à des aires protégées

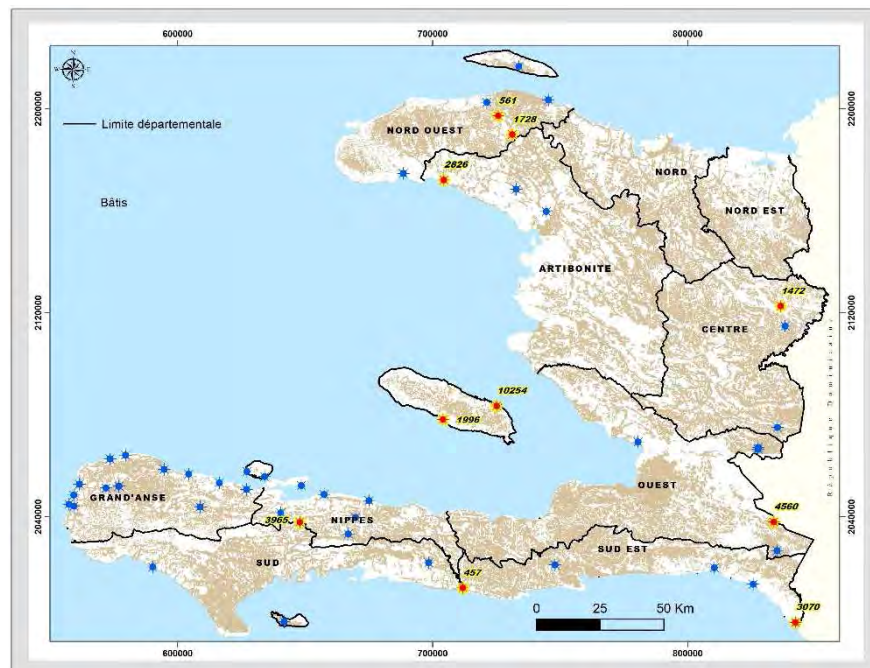


Figure 8. Evaluation des sites selon la densité de bâts dans les zones avoisinantes

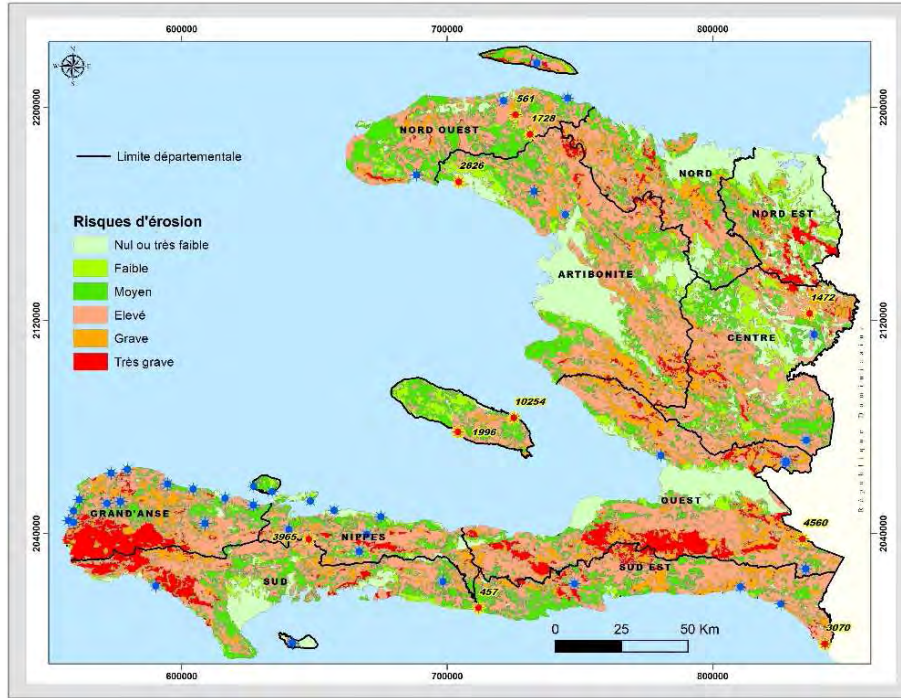


Figure 9. Evaluation des sites par rapport aux risques d'érosion

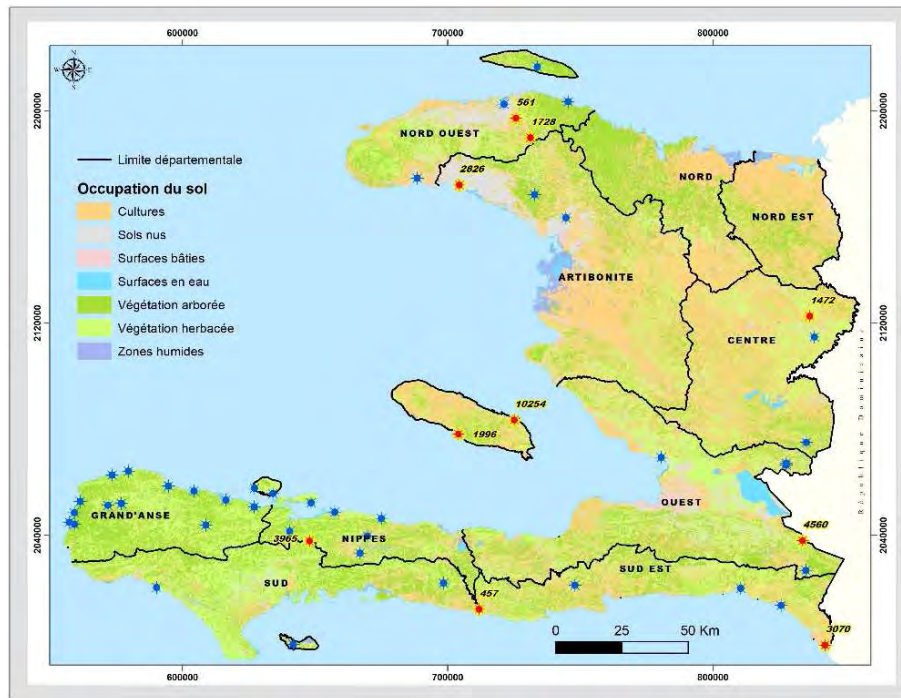


Figure 10. Évaluation des sites selon le type d'occupation du sol

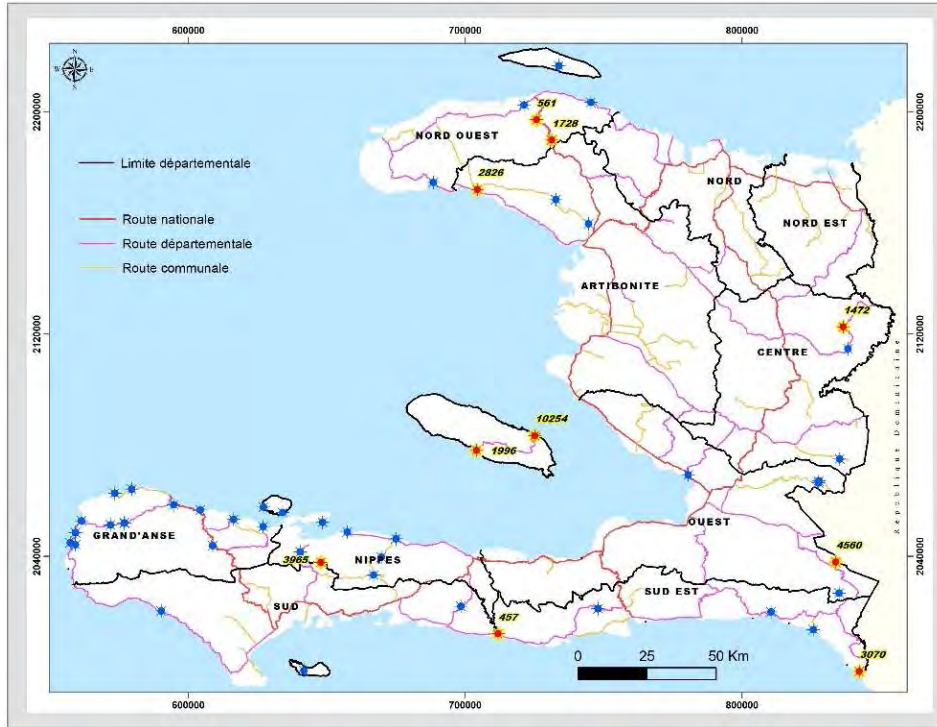


Figure 11. Evaluation des sites selon leur distance par rapport aux réseaux routiers

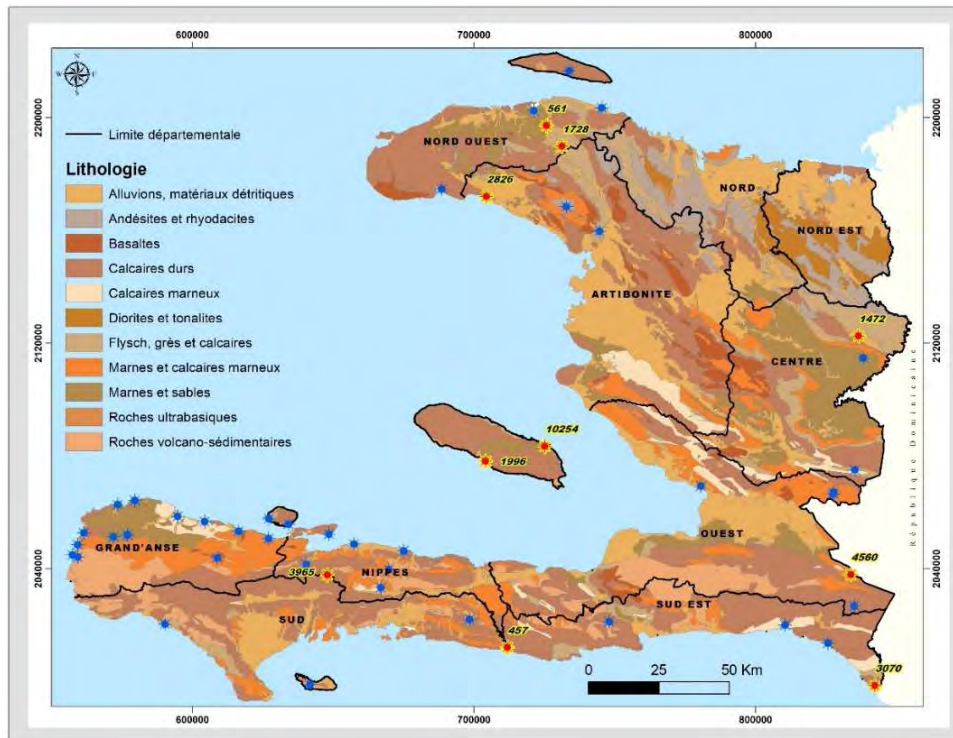


Figure 12. Evaluation des sites par rapport au type de sol

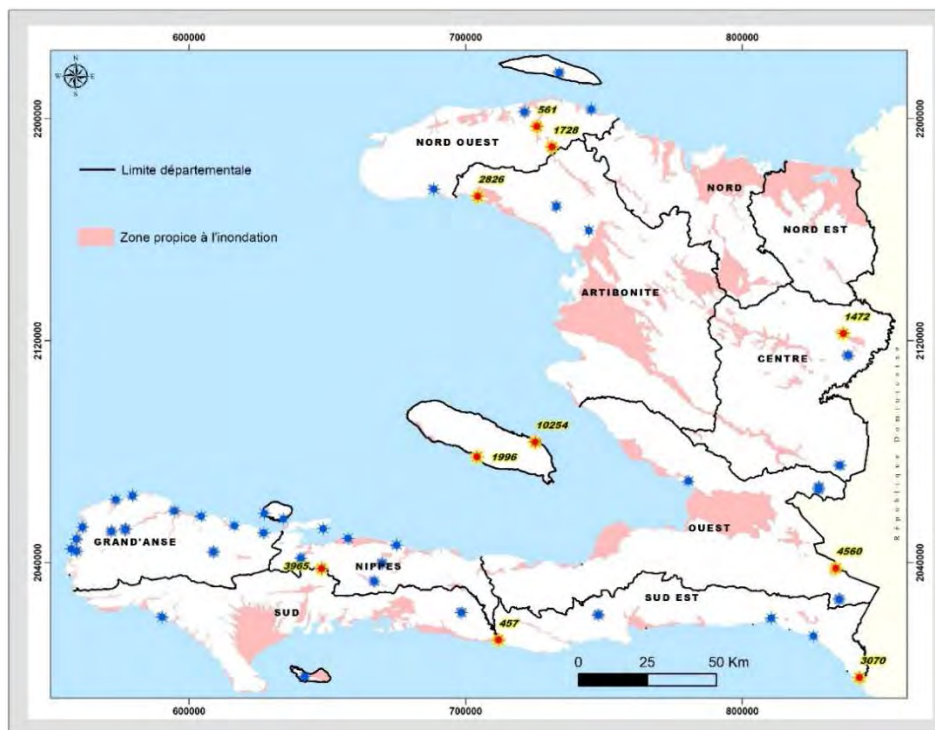


Figure 13. Evaluation des sites selon le risque d'inondation

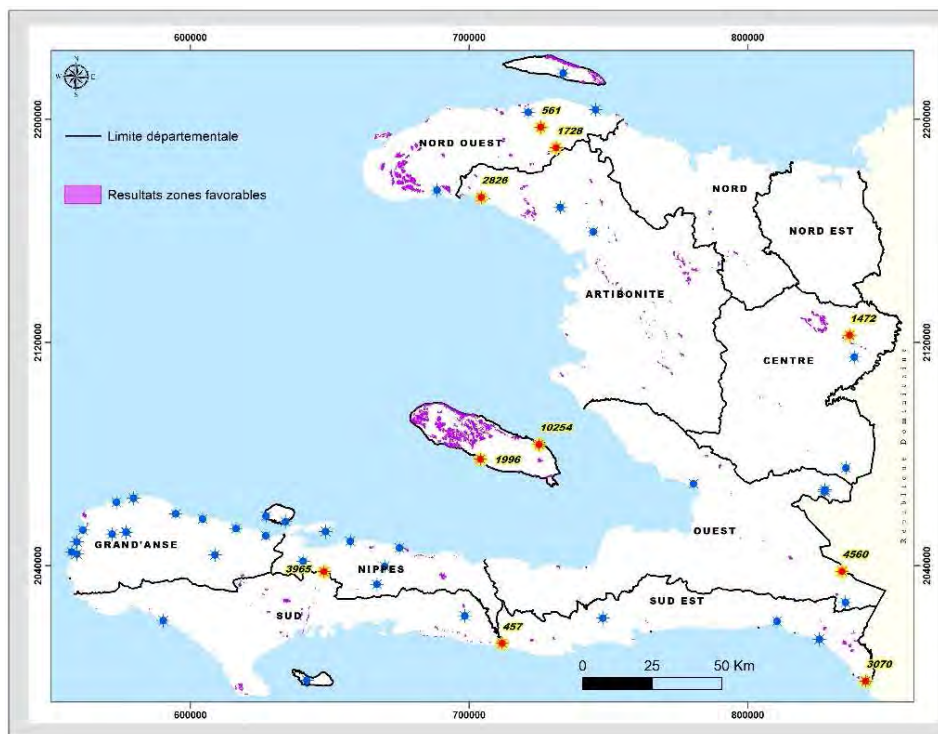


Figure 14. Résultats de l'analyse multicritère global de l'évaluation de la sélection des sites

En outre, l'étude avait conclu que le programme aurait des retombées positives sur les femmes et les filles et avait prévu « l'existence de lignes directrices pour garantir que les hommes et les femmes jouissent d'un accès égal aux projets ».

Le rapport d'étude (RGES) contient également des marches à suivre concernant la protection des patrimoines culturels et historiques, et avait recommandé que tous les dossiers d'appel d'offres comprennent des exigences par rapport aux aspects suivants : (i) la consultation des populations locales ; (ii) la garantie de la santé et la sécurité au travail ; et (iii) la préparation d'une analyse d'impact environnemental et social et d'un plan de gestion environnementale et sociale avant le démarrage des travaux de construction.

Le tableau 8 montre une analyse sommaire de la conformité des principaux documents d'appel d'offres (DAO) par rapport à ces lignes directrices. Contrairement au DAO relatif aux conventions de concession de mini-réseaux, le DAO pour la construction des centrales photovoltaïques du PIC ne fait aucunement mention du respect de l'égalité des sexes dans le recrutement de la main-d'œuvre locale. Cela est aussi absent des DAO pour les travaux de supervision. Ces DAO mentionnent uniquement que « le personnel clé doit être composé d'au moins une femme ». Nous croyons qu'il serait aussi indiqué que l'interdiction du travail des enfants figure dans tous les DAO.

Tableau 8. Analyse de la conformité des principaux documents d'appel d'offre par rapport aux aspects environnementaux et sociaux stipulés dans le RGES ex ante

DAO	Analyse de l'impact environnemental et social	Plan de gestion environnementale et sociale	Plan de consultation et mise en œuvre avec les parties concernées et les intervenants	Plan de santé et de sécurité au travail	Egalité des sexes	Interdiction du travail des enfants
MTPTC – ANARSE – Dossier de demande de propositions intégrales relatif aux conventions de concession de mini-réseaux PHARES (Janvier 2021)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
UTE- Sélection d'un consultant pour la supervision et l'assistance technique dans le cadre de la mise en œuvre du Programme haïtien d'accès des communautés à l'énergie solaire (PHARES) (Mars 2021)	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non

DAO	Analyse de l'impact environnemental et social	Plan de gestion environnementale et sociale	Plan de consultation et mise en œuvre avec les parties concernées et les intervenants	Plan de santé et de sécurité au travail	Egalité des sexes	Interdiction du travail des enfants
UTE- Conception– Réalisation– Opération du parc photovoltaïque au Parc industriel de Caracol (Août 2021)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (personnel clé)	Oui
UTE- Sélection d'un consultant pour le contrôle technique et la supervision des travaux de conception et de réalisation de deux centrales photovoltaïques et un système de batteries pour régulation de fréquence au Parc Industriel de Caracol (PIC), dans le département du Nord-Est (Mars 2021)	Oui	Non	Non	Oui	Oui (personnel clé)	Non

Finalement, selon le rapport de mission d'évaluations des potentiels site de construction de mini-réseaux, des rencontres auraient été organisées avec les autorités locales, ce qui a été confirmé lors d'un groupe de discussions avec des membres de l'équipe environnementale et sociale du programme. L'équipe a aussi confirmé que les recommandations du RGES initial de protéger les patrimoines historiques et culturels ont été suivies.

En juin 2021, trois consultants spécialisés en évaluation environnementale ont été recrutés parmi cinq candidats présélectionnés pour réaliser des plans de gestion environnement et sociale (PGES) pour huit sites du programme PHARES. Jusqu'à date, deux PGES ont été réalisés dans (pour les sites de La Cahouane et de Carice). Au moment de l'évaluation à mi-parcours, le rapport de PGES de la Cahouane était en révision par l'UTE ; celui de Carice a été complété en avril 2022. Globalement, les directives du RGES initial ont été suivies dans ces PGES. Les risques environnementaux et sociaux, y compris des risques de violence basée sur le genre et d'harcèlement sexuel, ont été identifiés et des mesures d'atténuation proposées. Selon les PGES, des consultations publiques ont été réalisées dans les deux zones avec des autorités locales, des entrepreneurs, des notables, des leaders religieux et des groupes de femmes, au cours desquels l'objectif des projets de développement des mini-réseaux, et les risques environnementaux et sociaux auraient été présentés aux participants.

En conclusion, **nous considérons que la performance du programme par rapport à la sauvegarde environnementale et sociale est partiellement satisfaisante.**

4.5.4. Durabilité

S'ils étaient atteints, les résultats du programme pourraient être durables. Tout d'abord, au niveau de la Composante I, les mini-réseaux seraient exploités par des opérateurs privés pendant au moins vingt ans. Accompagnée de programmes efficaces de stimulation de la demande d'électricité et de renforcement de la capacité financière des ménages, la viabilité des résultats de la Composante I pourrait être garantie.

La composante II a le potentiel de contribuer à la viabilité et la durabilité du PIC, en particulier à la suite de l'augmentation des prix des produits pétroliers. De plus, la subvention qui est prévue d'être accordée aux développeurs (Composantes I et II) pourrait servir d'incitatifs aux entreprises privées pour participer aux appels d'offres et \ contribuer à la rentabilité financière des projets de développement des micro-réseaux, moyennant des conditions socio-politiques plus ou moins stables.

Au niveau de la Composante III, si les activités prévues sont réalisées, l'ANARSE aura des procédures, des normes, des règles et un plan national pour le secteur de l'énergie qui la guideront dans son rôle de régulateur du secteur de l'énergie. Toutefois, il faudra des mesures accompagnatrices pour soutenir ces potentiels acquis du programme. En effet, le programme permet à l'ANARSE d'accorder des compléments de salaire à son

personnel d'encadrement, ce qui pourrait contribuer à leur rétention à moyen-terme. A la fin du programme, si l'institution n'est pas en mesure de continuer à leur offrir des salaires compétitifs, elle pourrait avoir des difficultés à les retenir.

Maintenant, sur le plan pratique, beaucoup d'acteurs interviewés ont admis qu'il est fort probable que la plupart des résultats escomptés ne soient pas atteints avant la fin prévue du programme, en particulier ceux des Composantes I et II, sans une prolongation appropriée de l'opération. Étant donné que les interventions de la Composante III concernent plutôt le renforcement de la capacité de l'ANARSE, il est probable d'obtenir les résultats escomptés pour cette composante, moyennant une prolongation du programme et une stabilisation des conditions socio-politiques du pays.

4.5.5. Evaluation des risques et de la durabilité des résultats escomptés du programme

En résumé, **il est possible d'atteindre les objectifs de la Composante III avant la fin du programme, moyennant des dispositions pour exécuter les activités y afférentes dans les nouveaux délais impartis.** Quant à la Composante II, la situation est un peu plus mitigée. En effet, un autre dossier d'appel d'offres est en cours de préparation et contiendrait des éléments nouveaux sur lesquels tous les acteurs ne seraient pas encore d'accord. En particulier, il existerait des mésententes sur la tarification. Si la troisième tentative de sélection d'une firme réussissait, il serait probablement possible de compléter la phase de construction avant la fin du programme. Finalement, vu l'état actuel de lenteur dans l'avancement des interventions de la Composante I, il est fort probable que les mini-réseaux ne soient pas construits avant la fin du programme.

Par conséquent, **nous déterminons qu'il existe une situation d'alerte par rapport aux risques de non atteinte et à la durabilité des résultats escomptés du programme.**

5. Principaux conclusions et enseignements tirés, et proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre du programme

Nous terminons le rapport avec un résumé de nos principales observations de l'évaluation à mi-parcours ainsi que des propositions d'actions pour la deuxième partie de la mise en œuvre du programme.

5.1. Principaux conclusions et enseignements

Financé par la Banque interaméricaine de développement (BID) à environ 83%, le programme Amélioration de l'Accès à l'Electricité en Haïti (AMACEH) a été conçu afin de donner accès à l'électricité à des gens déconnectés du réseau central (EDH) et d'augmenter la capacité de production électrique du Parc industriel de Caracol (PIC). Pour ce faire, le programme a été structuré en trois composantes, en occurrence, Composante I : la construction de mini-réseaux à base d'énergie renouvelable dans des

zones reculées du pays par des compagnies privées ; (ii) Composante II : la construction de deux centrales solaires photovoltaïques couplées à des batteries dans le Parc Industriel de Caracol (PIC) ; et (iii) Composante III : le renforcement de la gouvernance du secteur de l'électricité, notamment sous le leadership de l'ANARSE.

Le programme AMACEH répond à des priorités et besoins nationaux. En effet, l'Electricité d'Haïti (EDH), la principale institution de production, de transport et de distribution d'électricité en Haïti n'est en mesure de desservir qu'une faible fraction de la population, en particulier dans la région métropolitaine de Port-au-Prince; et, le service fourni n'est ni fiable, ni de qualité. En milieu rural, le taux d'accès à l'électricité est estimé à environ 5% par le gouvernement haïtien. Pour pallier ce problème de développement, celui-ci a misé sur une stratégie de développement de mini-réseaux, principalement à base solaire, avec la participation du secteur privé.

De plus, le PIC est la principale zone industrielle du pays et une source d'emplois pour plus de 10 000 personnes de la région nord. Les bâtiments industriels du PIC sont alimentés en électricité par une centrale thermique opérée par une compagnie privée. A cause de tarifs d'électricité élevés, les locataires du PIC ont menacé de délocaliser leurs activités en République Dominicaine où les tarifs sont plus compétitifs. La Composante II du programme AMACEH vise à s'attaquer à cette menace en faisant baisser les coûts de production de l'électricité au PIC, et ainsi réduire les tarifs actuels.

Par ailleurs, l'Autorité nationale de Régulation du Secteur de l'Energie (ANARSE) a été créée par un Décret présidentiel en 2016, et est donc une institution relativement jeune, dotée d'une mission complexe. L'institution n'a pas les moyens d'assumer pleinement son rôle de régulateur du secteur de l'énergie, par manque de capacité financière et technique. La Composante III du programme a été conçue pour contribuer à combler ce déficit.

D'autre part, la BID a financé beaucoup d'interventions dans le domaine de l'énergie en Haïti depuis plusieurs années. Bien que le secteur de l'énergie ne soit plus un axe prioritaire, le dernier plan stratégique de la BID (2017-2021) a prévu la contribution dans des domaines transversaux tels qu'une plus grande résilience au changement climatique et la protection de l'environnement.

Ainsi, **le programme AMACEH est pertinent par rapport aux besoins et priorités nationaux, et aux interventions de la BID en Haïti depuis plusieurs années.**

Néanmoins, **après plus de deux ans de mise en œuvre, peu de progrès ont été réalisés.** Initialement prévu sur une durée de cinq ans (2020-2024), récemment la date de clôture a été repoussée jusqu'en décembre 2025 à cause des multiples retards dans la mise en œuvre des interventions de toutes les composantes. **Il existe des risques**

que des résultats convaincants, en particulier pour la Composante I, ne soient pas atteints sans une nouvelle prolongation du programme.

Le manque, voire l'absence, de résultats probants jusqu'à date est due à une combinaison de facteurs. Tout d'abord, nous croyons que dès sa conception, la complexité du programme ainsi que les risques y afférents n'étaient pas bien anticipés. En effet, l'exécution du programme a été confiée à l'Unité Technique d'Exécution (UTE) du Ministère de l'Économie et des Finances, qui n'avait aucune expérience dans le domaine de l'énergie. Nous croyons donc qu'il fallait prévoir une période de rodage/d'apprentissage appropriée. De plus, depuis juillet 2018, Haïti connaît des bouleversements sociaux périodiques, parfois ponctués d'extrême violence, et la résurgence des activités de gangs armés, particulièrement dans la région métropolitaine, pose un risque constant pour la libre circulation des personnes et des biens. Il est surprenant que l'évaluation initiale des risques liés à l'exécution du programme, réalisée en 2019, n'avait pas considéré l'instabilité socio-politique du pays.

Sans nul doute, **la conjoncture politique instable et volatile**, qui prévaut depuis les épisodes de « peyi lock » de 2019, **est le principal frein à l'atteinte des résultats.** En effet, plusieurs marchés ont été annulés pour des raisons liées au contexte socio-politique et du fait qu'il n'existe pratiquement pas de firmes haïtiennes ayant les compétences pour réaliser les travaux d'infrastructures liées aux Composantes I et II.

Dans une moindre mesure, la pandémie de COVID-19 n'a pas non plus aidé. Certaines réunions avec des firmes internationales ont été annulées à cause des restrictions de voyage en cours à l'époque, et la transition vers le travail à distance du personnel du programme devenait nécessaire, ce qui s'est heurté à des difficultés, notamment l'accès à l'électricité et à une connexion internet fiable.

Sur le plan opérationnel, certains processus sont très complexes. Par exemple, le processus d'attribution d'un marché par appel d'offres est une chaîne extrêmement longue, comprenant une quinzaine d'étapes. Le programme a été conçu sur une période de cinq ans alors que certains processus peuvent facilement durer deux ans. Il nous semble que parfois, il y a des retards pratiquement dans toutes les étapes, y compris la préparation des dossiers techniques, la préparation des documents de passation de marché, l'analyse des offres par des comités de sélection, la réception de non-objection de la BID, la signature des contrats, etc.

Certaines procédures administratives nous paraissent limitantes. Par exemple, alors que l'UTE a un Directeur exécutif, celui-ci n'est même pas habilité à signer des contrats de consultation de courte période, étant donné qu'il nous semble que cela relève uniquement des prérogatives du ministre de l'économie et des finances. Des délégations de

responsabilités administratives à des gestionnaires d'échelons inférieurs pourraient accélérer certains processus.

La BID utilise une stratégie de contrôle/supervision extrêmement « serrée » dans laquelle son approbation (non-objection) est nécessaire à diverses étapes dans l'exécution du programme, y compris, par exemple, pour la validation d'un protocole d'accord de coordination (dans le cadre du programme AMACEH) entre l'UTE, l'ANARSE et la Cellule Énergie (CE) du MTPTC, le blindage d'un véhicule, le recrutement de consultants, etc. Bien que les acteurs haïtiens reconnaissent que généralement les non-objections sont obtenues rapidement, parfois tous ces va-et-vient engendrent des retards. Nous croyons que l'élimination de certaines étapes de non-objection pourrait contribuer à une meilleure efficacité de l'exécution du programme.

Sur le plan de la gestion du programme, les partenaires techniques estiment qu'il s'agissait d'une erreur stratégique de la BID d'avoir attribué l'exécution du programme à l'UTE alors que la CE et l'ANARSE mettaient conjointement en œuvre d'autres projets de mini-réseaux bien avant le lancement du programme AMACEH. De plus, certains acteurs croient que les besoins de leur institution ne sont pas nécessairement priorisés par le programme, ce qui crée des frustrations et des difficultés dans la collaboration tripartite.

De plus, bien qu'un protocole de collaboration ait été signé entre les trois partenaires de mise en œuvre du programme en janvier 2020, **le Comité de Pilotage prévu dans le document de conception et le manuel des opérations du programme n'a pas été créé**. Nous croyons que la formation d'un tel comité pourrait contribuer à une meilleure harmonisation dans la mise en œuvre du programme par les trois partenaires, en particulier qu'il a été prévu que ce comité soit présidé par l'ANARSE.

D'autre part, **il n'existe encore aucun mécanisme de suivi et d'évaluation du programme**. Un plan de suivi et d'évaluation a été mis au point par la BID avant le lancement du programme ; toutefois, il semble que ce document n'a jamais été utilisé, y compris la matrice des résultats.

Sur le plan budgétaire, il a été prévu qu'environ 87% du montant global alloué au programme serait décaissé à la fin de 2022 ; le taux d'utilisation du budget jusqu'au 30 septembre 2022 a été de 3,5%, couvrant pratiquement des dépenses administratives (environ 84% du budget).

Sur le plan de la durabilité et des risques, le programme fait face à des défis importants, notamment la dégradation de l'environnement social, y compris le climat de sécurité. Il faut un environnement propice pour mettre en œuvre les activités, en particulier, celles des composantes I et II qui requièrent des déplacements internes et des voyages internationaux. De plus, le manque de compétences locales est un facteur

de blocage. Des firmes internationales peuvent être très réticentes à engager leur personnel et des capitaux dans un contexte aussi incertain.

D'autre part, les conditions de vie se sont détériorées beaucoup ces derniers mois à la suite des bouleversements sociaux qui ont paralysé le pays pendant plus de deux mois. Avant ces événements, le taux d'inflation annuel était déjà très élevé, estimé à environ 30%. Ainsi, il faut logiquement s'attendre à une réduction de la capacité financière des ménages, et donc de leur capacité à payer pour la consommation d'électricité.

En outre, **les augmentations récentes des prix des produits pétroliers et les retards dans le démarrage des activités de la Composante II posent un risque, du moins à court terme, pour la viabilité du PIC.** En effet, la Composante II devait répondre à la menace des locataires industriels du PIC de déménager en République Dominicaine à cause des tarifs d'électricité trop élevés. Vraisemblablement, ceux-ci augmenteront, du moins à court terme, car les coûts d'opérations de la centrale thermique qui alimente le PIC en électricité augmenteront également.

Enfin, il existe un risque important de rotation dans le personnel du programme qui pourrait être expliqué par plusieurs facteurs. Tout d'abord, à cause de la conjoncture socio-politique, il faut s'attendre à une accentuation de la « fuite des cerveaux ». Ensuite, les contrats de courte durée accordés aux chargés de projets et spécialistes du programme ne leur donnent aucune garantie d'emplois même à moyen-terme, ce qui est un facteur de démotivation et ne contribue pas à leur rétention. Cela risque de s'exacerber par les retards dans le renouvellement de leurs contrats et le versement de leur salaire.

Nous basant sur les observations plus haut, nous formulons les recommandations suivantes.

5.2. Proposition de plan d'action pour la deuxième partie de la mise en œuvre

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
1	AMACEH – Gestion du programme	Prolonger la date de clôture du projet au-delà de 2025.	Il est clair que le programme ne pourra pas atteindre la plupart des résultats prévus, même avec la récente prolongation d'une année (jusqu'à 2025), à cause du contexte extrêmement difficile et des nombreux retards accumulés jusqu'à maintenant.	MEF/UTE	2023	Requête officielle du MEF/UTE auprès de la BID
2	AMACEH – Gestion du programme	Mettre à jour la dernière planification de l'exécution du programme	Comme nous l'avons mentionné plus haut, les acteurs haïtiens ont exprimé des réserves par rapport à la dernière planification de la mise en œuvre du programme qu'ils jugent peu réaliste par rapport au contexte actuel. De plus, étant donné qu'il y a déjà des retards dans l'exécution des activités, en particulier à cause de la deuxième annulation de l'attribution du marché pour la construction et l'exploitation des deux centrales photovoltaïques du PIC et des derniers bouleversements sociaux, il s'agit donc d'une bonne occasion pour mettre à jour cette planification afin de prendre en compte ces derniers événements. Cet outil devrait aussi être révisé de temps en temps en fonction de l'évolution du contexte de la mise en œuvre du programme.	BID/UTE/ ANARSE/ Cellule Énergie (CE)	Premier trimestre de 2023	Plan d'exécution du programme
3	AMACEH – Gestion du programme	Développer des plans de contingence appropriés et pratiquer la gestion proactive	« Gérer, c'est prévoir » dit-on. La prise de décision en contexte d'incertitude requiert la conception et l'utilisation d'outils d'aide à la décision appropriés. Si le risque et l'incertitude ne pourront jamais être domptés, leurs conséquences peuvent être atténuées par des plans de contingence solides et proactifs.	UTE	Avril 2023	Matrice des risques du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>Nous suggérons d'avoir des plans de contingence pour chaque processus (par exemple, attribution de marchés, sélection de firmes, etc.) du programme.</p> <p>Nous croyons qu'il aurait fallu être un peu plus proactif à la deuxième tentative d'attribution du marché de construction et d'exploitation des centrales photovoltaïques du PIC. En effet, selon les clauses contractuelles, le consortium choisi avait 28 jours après l'attribution du marché pour soumettre une garantie de bonne exécution. En plus d'avoir été peu réactif (aucune réponse à des emails et des invitations), le consortium a demandé de repousser le délai à plusieurs reprises, et finalement le marché a été annulé 106 jours après son attribution. Nous croyons que l'équipe de gestion a attendu trop longtemps avant d'annuler le marché.</p>			
4	AMACEH – Gestion du programme	Mettre sur pied le Comité de Pilotage du Programme	Ce comité, sous la présidence de l'ANARSE, comme il a été prévu dans le manuel des opérations du programme, pourrait contribuer à une meilleure harmonisation de la collaboration entre les trois partenaires d'implantation. Nous suggérons également de réviser les responsabilités de ce comité. En effet, certaines responsabilités prévues dans le manuel ne sont pas pertinentes. Par exemple, nous comprenons que le budget du programme est déjà défini, alors il ne revient pas à un tel comité de l'approuver. Nous suggérons également que le spécialiste en suivi et	UTE/ANARSE/CE	Avril 2023	Termes de référence du comité/procès-verbaux de ses réunions

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			évaluation soit membre de ce comité afin de le renseigner sur les résultats des activités de suivi et le contrôle des progrès du programme.			
5	AMACEH – Gestion du programme	Réaliser une évaluation rapide de « l'état de la collaboration » entre les trois partenaires de mise en œuvre et améliorer la communication entre eux	<p>Il y a un besoin d'amélioration de la communication et de la collaboration entre les trois partenaires du programme, en particulier au niveau du leadership. Il y a une certaine perception que certains besoins institutionnels ne sont pas priorités ou tout simplement boycottés par le programme, ce qui crée des frustrations dans la collaboration tripartite. Il faudrait une analyse objective des sources de ces frustrations et des actions correctrices, le cas échéant.</p> <p>Pour faciliter la collaboration, les partenaires techniques devraient également « accepter » que l'UTE est l'agence d'exécution du programme et mettre de côté certains mécontentements pour favoriser un meilleur climat de collaboration.</p> <p>De manière concrète, nous proposons un atelier de réflexion et de discussions sur le rapport de l'évaluation à mi-parcours, comprenant une auto-évaluation du partenariat⁵⁰ entre les trois institutions de mise en œuvre. Cette auto-évaluation pourrait couvrir les</p>	UTE/ANARSE/CE	Premier trimestre 2023	Procès-verbal de la rencontre

⁵⁰ Il convient de noter qu'il y a beaucoup d'outils d'évaluation de partenariats.

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>thèmes suivants (inspirés de Manon et Tourigny (2009)⁵¹):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction par rapport à la gouvernance du programme : <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership ○ Relations interpersonnelles ○ Stratégies de communication ○ Fréquences et « qualité » des rencontres de travail ○ Procédures en place ○ Climat de confiance ○ Gestion des risques et des difficultés dans la mise en œuvre ○ Relation avec le principal bailleur ○ Mécanisme décisionnel ○ Points forts et faibles du partenariat • Facteurs ayant affecté le partenariat dans la mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Environnement interne (gestion du programme) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs positifs ▪ Facteurs négatifs ▪ Facteurs mitoyens ○ Environnement externe 			

⁵¹ Manon et Tourigny (2009). Évaluation de partenariat existant dans le cadre de la mise en place des services au Centre d'expertise Marie-Vincent. Rapport technique (disponible à partir du lien : https://www.researchgate.net/publication/304248059_Evaluation_de_partenariat_existant_dans_le_cadre_de_la_mise_en_place_des_services_au_Centre_d'expertise_Marie-Vincent)

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs positifs ▪ Facteurs négatifs ▪ Facteurs mitoyens <ul style="list-style-type: none"> • Améliorations nécessaires pour une meilleure dynamique du partenariat pour la deuxième phase de la mise en œuvre. 			
6	AMACEH – Gestion du programme	Ne pas modifier l'étendue des travaux des consultants sans des changements appropriés dans les termes de référence (TdR) et contrats de services	<p>Un spécialiste en droit d'énergie a été recruté pour une période de douze mois (2020-2021) dans le cadre de la Composante III. Il a travaillé sur des documents qui ne faisaient pas partie des livrables indiqués dans les TdR. On a jugé que ce changement de direction était nécessaire pour l'avancement des processus de régulation des mini-réseaux. Toutefois, aucun amendement n'a été apporté au contrat.</p> <p>Nous croyons que pour maintenir la cohérence du programme de tels changements devraient faire l'objet non seulement d'un consensus entre les partenaires de mise en œuvre mais également d'amendements appropriés dans les contrats de services.</p>	UTE/ANA RSE/CE	Immédiatement	Amendements des contrats
7	AMACEH – Suivi et évaluation	Mettre sur pied un mécanisme de suivi et d'évaluation du programme	Il nous paraît urgent d'avoir un système de suivi et d'évaluation du programme. Le plan de suivi et d'évaluation préparé par la BID avant le lancement du programme pourrait servir d'outil de départ. Nous proposons également la mise au point d'un tableau de bord automatique qui serait accessible aux gestionnaires du programme. Le plan de suivi devrait	UTE	Premier trimestre 2023	Système de suivi et évaluation du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			définir les indicateurs à mesurer, les sources des données ainsi que les moyens de collecte ainsi que la fréquence de collecte.			
8	AMACEH – Suivi et évaluation	Réviser la matrice des résultats du programme	Dépendamment de la prolongation accordée, le cas échéant, les résultats escomptés devraient être revus de manière réaliste. Nous croyons que l'exercice de révision devrait être conduit conjointement avec les partenaires d'implantation. Nous suggérons de définir un scénario de pire cas possible et de définir des résultats qui seraient atteignables même dans un tel scénario.	UTE/ANA RSE/CE/BID	Premier trimestre 2023	Matrice des résultats mise à jour
9	AMACEH – Suivi et évaluation	Mettre à jour la matrice des risques du programme	Une mise à jour de la matrice des risques du programme est extrêmement importante. Nous avons appris que cet exercice avait démarré à la fin de l'évaluation à mi-parcours. Toutefois, nous croyons qu'il devrait être piloté par le spécialiste en suivi et évaluation ; il nous paraît que la personne en charge de cette révision n'est pas la plus indiquée pour le faire.	UTE/ANA RSE/CE (spécialiste en suivi et évaluation et chargés de projet)	Premier trimestre 2023	Matrice des risques mise à jour
10	AMACEH – Composantes I et II	Réviser les évaluations financière et économique des composantes I et II	Les conditions socio-économiques du pays se sont dégradées de 2019 à ce jour, en particulier à cause des récents épisodes de bouleversements sociaux, de l'augmentation des prix des produits pétroliers et de l'inflation. Les hypothèses utilisées dans les études de faisabilité financière et économique ne sont probablement plus valides.	UTE/CE	Premier semestre de 2023	Rapports de mise à jour de l'évaluation de la viabilité des composantes I et II

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>L'analyse financière de la Composante I avait considéré une capacité à payer moyenne des ménages de 20 DUS mensuellement. En 2022, le MTPTC a réalisé une « Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti »⁵² à partir d'un échantillon de 384 ménages. L'étude a révélé (juillet 2022) qu'en moyenne, les ménages seraient prêts à payer 4,58 DUS mensuellement pour les services d'électricité. Notons également qu'en juillet 2022, le taux d'inflation, en variation annuelle, avait été estimé à 30,3%⁵³ par l'ISHI, contre 38,7% en septembre de la même année⁵⁴, soit une variation de 8,4% en l'espace de deux mois seulement.</p> <p>Ainsi, les modèles financiers des mini-réseaux et des centrales photovoltaïques du PIC devraient être révisés.</p>			<p>Demande de révision officielle envoyée par l'UTE à la BID avec le support de la CE</p>
11	AMACEH – Composantes I et II	Mettre sur pied des comités de bénéficiaires dans les zones d'implantation du projet	Ces comités pourraient servir de plateformes pour recevoir les potentielles doléances des communautés et contribuer à la protection des infrastructures contre d'éventuels vandalismes et vol d'électricité.	UTE/Chargés de projet	Avant la fin du programme	Rapport de missions de terrain des chargés de projets

⁵² MTPTC (2022). Enquête sur la capacité et la volonté à payer des potentiels clients de mini-réseaux d'électricité en Haïti réalisée par Hydroconseil et Centrale de Gestion et de Services

⁵³ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en juillet 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

⁵⁴ Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) (2022). L'indice des prix à la consommation en septembre 2022 (IPC base 100 en 2017-2018)

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
12	AMACEH – Composantes I et II	Ajouter des instructions sur l'équité de genre et la non-discrimination dans le recrutement de la main-d'œuvre locale et l'interdiction du travail des enfants dans les dossiers d'appel d'offres (DAO) de construction des mini-réseaux et de supervision des travaux de construction	Contrairement aux directives du rapport de gestion environnemental et social ex ante, certains DAO ne contiennent pas d'instructions détaillées concernant l'équité de genre dans le recrutement de la main-d'œuvre locale. De plus, à l'exception du DAO pour la conception, la construction et l'exploitation de centrales photovoltaïques au PIC, l'interdiction du travail des enfants n'est indiquée dans aucun autre DAO. L'interdiction de la non-discrimination devrait également être mentionnée dans tous les DAO.	UTE	Le plus rapidement possible	DAO modifiés
13	AMACEH- Chargés de projets et spécialistes du programme	Organiser des séances de formation pour les chargés de projets et spécialistes du programme sur les exigences de qualité des documents techniques	Sur la base d'entretiens avec différents interlocuteurs, il nous semble que certains va-et-vient pourraient être évités et certains délais raccourcis si les dossiers techniques respectaient les exigences de qualité. Nous suggérons qu'une séance de formation soit organisée avec les chargés de projets et les spécialistes du programme pour discuter des problèmes de qualité observés depuis le début du programme ainsi que les moyens d'y remédier. Une copie de la grille d'évaluation de la qualité des documents techniques pourrait aussi être partagée avec ses ressources du programme.	BID/UTE	Premier trimestre 2023	Manuel de formation/Présentations PPT
14	Procédures – UTE/MEF	Revoir et simplifier certaines procédures et déléguer certaines tâches	D'une part, il nous paraît évident que la complexité des procédures est un important frein à l'atteinte des résultats du programme dans des délais raisonnables. D'autre part, Il est difficilement concevable, du moins en	MEF/UTE	Juillet 2023	Manuel d'opérations du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
		administratives à des administrateurs/ gestionnaires d'échelon inférieur	<p>termes de gestion moderne, que le ministre de l'Économie et des Finances soit pratiquement le seul habilité à signer les contrats, y compris ceux de consultation, alors que l'UTE a un directeur exécutif et un directeur des opérations et le programme un coordonnateur. Certains contrats pourraient être signés par des administrateurs/gestionnaires d'échelon inférieur sans compromettre l'intégrité du programme.</p> <p>Par conséquent, nous suggérons que les procédures soient révisées afin de déterminer celles qui pourraient être simplifiées afin de réduire les retards dans la réalisation des activités du programme.</p>			
15	Procédures – UTE/MEF - BID	Reconsidérer l'option de passer certains marchés en ex-post proposée par la BID en 2021.	<p>Nous partageons l'avis des partenaires techniques que certaines étapes de non-objection pourraient être éliminées sans aucun risque pour l'intégrité de l'exécution du programme. À notre avis, il est difficile de justifier l'efficacité de certaines étapes, comme par exemple la non-objection de la BID pour des procès-verbaux de négociations pour des consultations de courte durée, ou un accord de collaboration entre les partenaires de mise en œuvre du programme.</p> <p>Étant donné tous les retards accumulés dans l'exécution du programme, nous croyons que le MEF/UTE et la BID devraient reconsidérer l'option de passer certains marchés en ex-post.</p>	MEF/UTE /BID	Juillet 2023	Manuel de procédures du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
16	Procédures – UTE/MEF	Réduire au maximum les tâches liées à d'autres projets des ressources humaines rémunérées entièrement avec les fonds du programme	Idéalement, le personnel du programme ne devrait pas avoir des tâches liées à d'autres projets. En particulier, la spécialiste principale en passation et gestion des marchés devrait se consacrer uniquement au programme AMACEH, étant donné les « plaintes » des partenaires techniques concernant la lenteur des dossiers au niveau de la passation des marchés.	UTE	Premier trimestre de 2023	Termes de référence modifié du personnel du programme
17	UTE – PM	Au besoin, renforcer l'équipe de passation de marchés liés au programme AMACEH	En plus de la proposition # 16, il faudrait évaluer la charge de travail de la spécialiste principale en passation des marchés qui est principalement affectée au programme AMACEH ; ceci est une préoccupation pour la BID. Non seulement, cette spécialiste devrait être affectée uniquement au programme, on devrait également considérer la justesse de recruter au moins un.e autre spécialiste en passation des marchés pour renforcer l'unité, et en particulier le programme AMACEH.	UTE	Premier trimestre de 2023	Termes de référence de recrutement d'un spécialiste en passation des marchés additionnel

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
18	UTE - PM	Développer un « modèle de file d'attente simple » pour analyser le temps de séjour des dossiers dans les différentes étapes et identifier les principaux goulots d'étranglement du respect des délais	<p>La gestion du temps est un facteur important pour la réalisation d'un programme et l'atteinte des résultats dans des délais raisonnables. Dans des systèmes aussi complexes que celui du programme AMACEH, il faudrait des estimations du « temps de séjour » des dossiers au niveau des différentes étapes afin d'avoir une base objective pour décider des améliorations requises.</p> <p>Nous suggérons la tenue d'un « journal de séjour » des dossiers dans les différentes étapes des processus afin de mettre au point un modèle de file d'attente simple qui pourrait servir d'outil d'analyse d'amélioration des processus. Cet outil permettrait de mieux documenter la performance du « système » et de comprendre les processus et les étapes qui consomment le plus de temps ainsi que les raisons. Pour ce faire, nous suggérons que le spécialiste en suivi et évaluation construise, en consultation avec les autres membres de l'équipe du programme, une typologie des processus (par exemple la préparation des documents d'appel d'offres, des termes de référence, etc.) Ensuite, pour chaque processus, il faudrait définir les différentes étapes par lesquelles toute instance passe, et collecter les données sur le temps que chacune passe dans chaque étape.</p>	UTE/Spécialiste en suivi et évaluation	2023	Potentiel jour de séjour des processus

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
			<p>Finally, one could calculate the average times spent in each step over time. Thus, one would have measurements – over time - of the performance of the program in terms of time management as well as a hierarchy of processes the most expensive in terms of time as well as the slowest steps.</p> <p>These ideas are inspired by a classic queueing model (probability theory) called birth and death processes, in which, in the context of the program, a birth would represent the entry of a file into a step of the chain and a death the exit of the file either to return to the previous step or to pass to the next step. A schematic illustration is presented below, where tn represents the average time of « birth »; and td the average time of « death ».</p>			

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
19	UTE	Donner des contrats de plus longue durée au personnel du programme et verser les salaires à des dates fixes	Les contrats de courte durée du personnel du programme ainsi que les retards dans leur renouvellement posent un risque de rotation du personnel. Nous suggérons des contrats de plus longue durée pour le personnel du programme, idéalement sur toute la période restante du programme, pour augmenter les probabilités de rétention. Le versement à l'heure des salaires ainsi que les renouvellements de contrat dans des délais raisonnables devraient constituer des conditions de travail minimales.	UTE	Le plus rapidement possible	Contrats
20	Stratégie	Évaluer la capacité fiduciaire de la CE, de l'EDH et de l'ANARSE, et le cas échéant la renforcer dans la perspective d'exécution d'éventuels programmes futurs dans le secteur de l'énergie	Ces entités sont des institutions étatiques responsables du secteur de l'énergie en Haïti. Une centralisation de la gestion des interventions du gouvernement dans le domaine de l'énergie au niveau de ces entités dotées de l'expertise technique pourrait contribuer non seulement à renforcer le secteur, mais également rendre ces programmes plus efficaces et efficients. Toutefois, pour ce faire, il faudrait s'assurer qu'en plus des capacités techniques, ces institutions aient les capacités fiduciaires pour le faire.	Gouvernement haïtien	Fin du programme	Plan stratégique du GH
21	Stratégie	A long-terme, coupler le programme d'initiatives de renforcement de la capacité de payer des ménages	Au-delà des objectifs du programme, pour contribuer à la durabilité et viabilité de la Composante I, à long-terme, il faudrait des initiatives sociales qui pourraient contribuer à l'augmentation des revenus des ménages, et ainsi stimuler la demande pour l'énergie électrique. Cela pourrait faire l'objet d'un dialogue entre le Gouvernement haïtien et la BID.	Gouvernement haïtien/BID	Fin du programme	Potentiel document de conception de programme

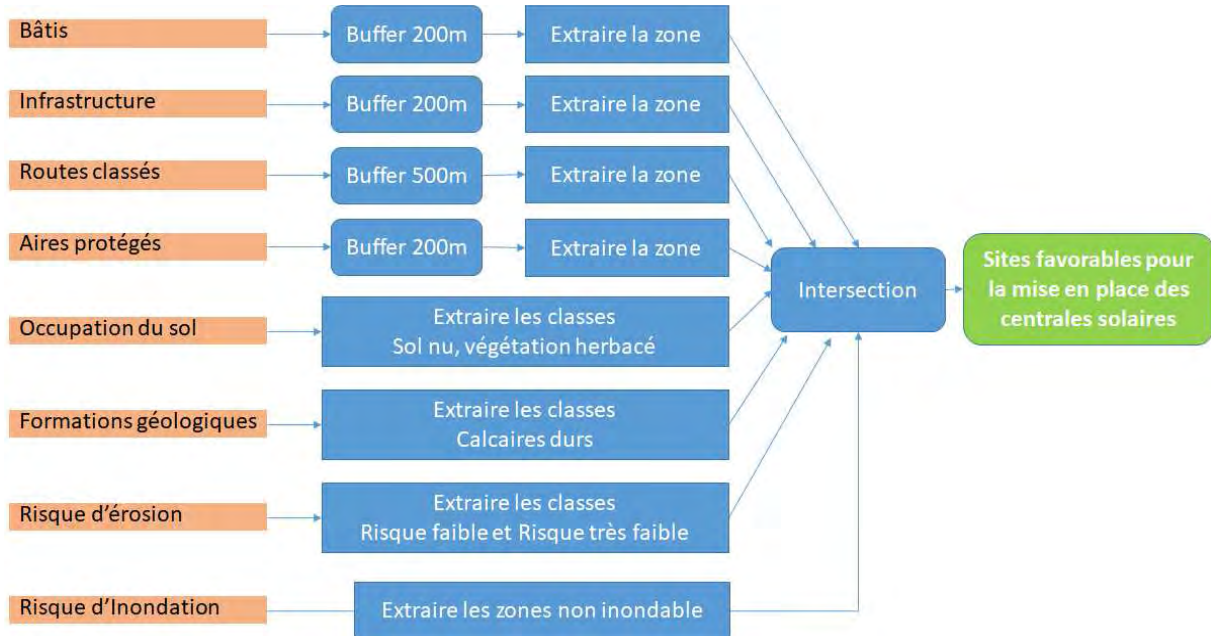
No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
22	Stratégie	Baisser la garantie de bonne exécution ou accepter des garanties de banques internationales	La deuxième annulation du marché pour la construction des centrales photovoltaïques au PIC a été en grande partie due à la difficulté pour le consortium à mobiliser la garantie de bonne exécution (d'une banque locale) exigée. Dans le contexte actuel de ralentissement des activités économiques et d'augmentation des coûts d'opérations des entreprises, il pourrait être difficile d'obtenir ce montant de garantie d'une banque locale. Nous suggérons soit de réduire le montant ou d'accepter des garanties de banques internationales.	UTE/BID	Immédiatement	DAO
23	Stratégie	Etudier des cas de réussite de programmes similaires via des contacts et échanges institutionnels à l'étranger.	Certains pays africains ont des « histoires à succès » de l'implantation de programmes nationaux de mini-réseaux. Nous croyons que l'équipe du programme AMACEH pourrait bénéficier de ces expériences. Ainsi, nous recommandons tout d'abord une documentation de ces expériences réussies et la mise sur pied d'un programme d'échanges et de contacts institutionnels avec ces pays afin d'apprendre de leurs expériences.	MEF/BID	2023	Emails, lettres, etc.
24	Stratégie	Coupler le programme AMACEH d'un sous-programme transfert d'expertise dans le domaine des énergies renouvelables pour des entreprises locales	Le programme AMACEH pourrait servir de tremplin pour un transfert de connaissance et d'expertise, dans le domaine des énergies renouvelables, des entreprises internationales à des compagnies locales. On pourrait identifier des entreprises locales ayant un minimum de capacité et développer un sous-programme pour les associer (mécanisme à définir) aux entreprises internationales sélectionnées dans le cadre des composantes I et II pour un transfert d'expertise.	MEF/BID	2023	Document d'extension du programme

No	Catégorie	Action proposée	Motifs	Responsables de la mise en œuvre	Délai	Potentiels moyens de vérification
25	Stratégie	Développer une plateforme de promotion du programme de micro-réseaux, notamment le programme AMACEH, afin de fournir toutes les informations pertinentes aux potentiels entrepreneurs qui seraient intéressés à investir dans le secteur.	La promotion du programme de micro-réseaux, dont AMACEH, pourrait contribuer à attirer de potentiels investisseurs. Une telle plateforme fournirait toutes les informations pertinentes aux potentiels développeurs (exigences, cadre réglementaire du secteur de l'électricité en Haïti, prochaines dates de publication des DAO, etc.), bien avant la publication des DAO.	Gouvernement haïtien	2023-2024	Plateforme
26	Stratégie	Évaluer la justesse de publier les DAO pour les sélections de firmes internationales et d'accepter les propositions y relatives en anglais afin de potentiellement attirer plus de firmes internationales.	<p>Il est clair que la publication des DAO en français ainsi que l'exigence que les offres soient rédigées dans la même langue excluent/disqualifient des firmes internationales qui auraient les expertises techniques et les capacités financières pour réaliser les travaux, car ces documents sont généralement très longs ; ainsi leur traduction engendrerait des coûts élevés pour les firmes et prendrait beaucoup de temps.</p> <p>Toutefois, un tel changement exigerait que les membres indiqués du personnel du programme ainsi que les membres des comités d'évaluation des compétences professionnelles en anglais. De plus, étant donné que l'anglais n'est pas une langue officielle du pays, cela exigerait peut-être une décision officielle de l'Etat haïtien avant de mettre en œuvre une telle décision dans des institutions publiques.</p>	MEF/BID	Premier trimestre 2023	Nouveaux DAO

Annexes

Annexe A : Méthodologie de l'analyse cartographique multicritères

Méthode utilisée pour l'analyse



Données

Données	Source	Classe recherchée
Bâtis	Bâtis numérisés sur l'image de 2014	Distance supérieure à 200 m
Infrastructure	OSM	Distance supérieure à 200 m
Routes classées (autoroutes, nationales, provinciales)	CNIGS	Distance supérieure à 500 m
Aires protégées	CIAT	Distance supérieure à 200 m
Occupation du sol	A partir de l'image Sentinel-2 (10m), 2019 Après l'ouragan Matthew	Nom de la classe : Sol nu, végétation herbacée
Formations géologiques	BME	Nom de la classe : Calcaires durs
Risque d'érosion	CNIGS	N'appartient pas
Risque d'Inondation	USGS	N'appartient pas

Modèle



Annexe B : Liste des principaux documents consultés

Documents de conception du projet

- BID (2019). Amélioration de l'accès à l'électricité en Haïti. Proposition de financement non remboursable
- Résolution DE-107/19. Accord de don No. 4900/GR-HA entre la République d'Haïti et la Banque interaméricaine de développement. Amélioration de l'Accès à l'Electricité en Haïti, 9 décembre 2019
- BID (2019). Améliorer de l'Accès à l'Electricité en Haïti (HA-L1140). Plan de suivi et d'évaluation
- BID (2019). Annexe III – HA-L1140. Dispositions fiduciaires, Projet HA-L1140 – Amélioration de l'Accès à l'Électricité en Haïti

Etudes ex-ante

- Jaime García Calderón, BID (2019). Evaluación Financiera y Económica Componente 1: Desarrollo de mini redes eléctricas descentralizadas con participación del sector privado HA-L1140
- Jaime García Calderón, BID (2019). Proposition et évaluation économique Composante 2 : Renforcement de la fourniture d'électricité dans le Parc industriel de Caracol HA-L1140
- BID (2019). Améliorer de l'Accès à l'Electricité en Haïti (HA-L1140). Rapport de gestion environnementale et sociale (RGES)

Documents administratifs

- UTE (2022). Rapport semestriel du programme AMACEH jusqu'au 30 juin 2022 (fichier Excel) Manuel d'opérations des projets de l'UTE, chapitres 5-10 et Annexe VIII: Programme Améliorer de l'Accès à l'Electricité en Haïti
- Experts Conseils et Associés (2021). Rapport d'audit du programme AMACEH de janvier 2020 à septembre 2021
- UTE (2019). Lettre de demande de non-objection pour le projet de Protocole d'accord entre la Cellule Energie, l'ANARSE et l'UTE
- BID (2019). Lettre de non-objection pour le projet de Protocole d'accord entre la Cellule Energie, l'ANARSE et l'UTE
- Programme Améliorer de l'Accès à l'Electricité en Haïti. Protocole d'accord entre la Cellule Energie (CE) du Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC) et l'Autorité de Régulation du Secteur de l'Energie (ANARSE) et l'Unité Technique d'Exécution (UTE) du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), Accord de don HA-L1140, Banque interaméricaine de développement, janvier 2020
- Plan de passation des marchés du programme AMACEH, version juin 2021(fichier Excel)
- Plan de passation des marchés du programme AMACEH, version février 2022 (fichier Excel)
- Programme « Amélioration de la qualité de l'électricité en Haïti » – BID 4900/GR-HA. Tableau de suivi des contrats (fichier Excel)
- Programme « Amélioration de la qualité de l'électricité en Haïti ». Liste des processus infructueux (fichier Excel)
- Planification AMACEH (PEP 2022) (fichier Excel)

Documents de passation de marchés

- MTPTC – ANARSE (2021). Dossier de demande de propositions intégrales relatif aux conventions de concession de mini-réseaux – PHARES
- UTE (2022). Demande de propositions, sélection d'un consultant pour la supervision et l'assistance technique dans le cadre de la mise en œuvre du « Programme haïtien d'accès des communautés rurales à l'énergie solaire (PHARES) »,
- UTE (2021). Demande de propositions pour la conception– Réalisation– Opération du parc photovoltaïque au Parc industriel de Caracol
- UTE (2021). Demande de proposition pour la sélection d'un consultant pour le contrôle technique et la supervision des travaux de conception et de réalisation de deux centrales photovoltaïques et un système de batteries pour régulation de fréquence au Parc Industriel de Caracol (PIC), dans le département du Nord-Est

Rapports de gestion environnementale et sociale

- MTPTC – CE (2022). Plan de gestion environnement et sociale pour la construction et l'exploitation d'un mini-réseau électrique photovoltaïque à la Cahouane (brouillon)
- MTPTC – CE (2022). Plan de gestion environnement et sociale pour la construction et l'exploitation d'un mini-réseau électrique photovoltaïque à Carice

Autres documents gouvernementaux

- Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication (MTPTC) (2022). Vision et Actions du Gouvernement Haïtien pour amorcer la transition vers une énergie propre
- Ministère de l'Environnement (2021). Contribution Déterminée au niveau National de la République d'Haïti – Première actualisation – 2021
- ANARSE, EDH, MDE et MTPTC (2020). Evaluation et sélection de terrain pour la construction des centrales hybrides solaires PV/Diesel des mini-réseaux et réseaux régionaux.
- ANARSE, EDH, MDE et MTPTC (2020). Evaluation et sélection de terrain pour la construction des centrales hybrides solaires PV/Diesel des mini-réseaux et réseaux régionaux.
- Le Moniteur No 23 du mercredi 3 février 2016. Décrets régissant le secteur de l'énergie électrique et créant l'Autorité Nationale du Secteur de l'Energie (ANARSE)
- Ministère de l'Environnement (2015). Contribution Déterminée au niveau National de la République d'Haïti – Première actualisation

Autres documents de la BID

- BID. Plan stratégique 2017-2021
- Banque Interaméricaine de Développement (2021). Vision 2025 – Reinvest in the Americas: A Decade of Opportunity
- Banque Interaméricaine de Développement (2021). Rehabilitation of the Péligre Power Plant (HA-L1032 and HA-L1038) Project Completion Report (PCR)
- BID (20222). PMR Operational Report

Annexe C: Liste des acteurs ayant participé aux entrevues individuelles et discussions de groupe

Nom	Prénom	Rôle
Allien	Nicolas	Coordonnateur de la Cellule Energie du MTPTC
Archambault	Allison	Présidente EarthSpark International (futur opérateur de plusieurs mini-réseaux)
Béralus	Jean-Mackson	Chargé de projets de la Cellule Energie du MTPTC
Calixte	Evenson	Directeur général de l'ANARSE
Charlot	Stéphane Yves	Spécialiste financier de l'UTE
Clément	Alix	Responsable environnemental et social du programme AMACEH
Dalgé	Alexandra	Ingénieure ANARSE
Devis	Fabienne	Spécialiste principale en passation et gestion des marchés
Gauthier	Stéphano Junior	Chargé de projets de la composante I
Jean	Kensou	Spécialiste en suivi et évaluation du programme AMACEH
Joseph	Mc Cleve	Chargé de projets de la Cellule Energie du MTPTC
Laroche	Guy	Coordonnateur du programme AMACEH
Michel	Pratick A.	Chargé de projets de la composante III
Pierre	Marvens	Ingénieur ANARSE
Pierre	Samuel	Président de l'ISTEAH (potentiel opérateur d'un mini-réseau)
Pressard	Ernst	Chargé de projets de la composante II
René	Pierre Gerton	Directeur des opérations de l'UTE
Saint-Vil	Romial	Responsable environnemental et social de la Cellule Energie du MTPTC

Nom	Prénom	Rôle
Sladden	Pascaline	Ancienne consultante en énergie de la BID
Vanegas Rico	Wilferg	Chef d'équipe et spécialiste en énergie de la BID

Annexe D : Outils de collecte des données de l'évaluation à mi-parcours

Groupes d'informateurs : Responsables du programme	
1.	Globalement, a quels besoins le projet devait répondre ?
1.1.	Quelles ont été les stratégies utilisées/prévues par le projet pour répondre à ces besoins ?
1.2.	Dans quelle mesure pensez-vous que ces stratégies sont encore pertinentes ?
2.	Pouvez-vous me décrire la structure organisationnelle/de gouvernance du projet ?
2.1.	Quelle approche a été utilisée pour s'assurer de l'équité de genre dans la structure organisationnelle du projet ?
2.2.	Dans quelle mesure pensez-vous qu'elle est efficace ?
2.3.	Qu'est-ce qui fonctionne bien avec cette structure ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?
3.	Quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?
3.1.	Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités
4.	Comment percevez-vous la relation entre les différentes parties prenantes haïtiennes et les bailleurs de fonds (la BID et l'USAID)
4.1.	Quels sont les mécanismes de concertation qui ont été mis en place pour s'assurer une synergie des deux bailleurs ?
4.2.	Quel est le niveau d'implication de la BID dans le projet ? De l'USAID ?
5.	Selon vous, qu'est-ce qui a engendré autant de retards dans la mise en œuvre du projet ?
5.1.	De manière concrète, qu'est-ce qui a été réalisé jusqu'à date ?
5.2.	Selon vous, quelle est la perception des bailleurs par rapport à tous ces retards ?
6.	Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme ?
6.1.	Qu'est-ce qui a été fait pour faire face à ces difficultés
6.2.	Quelles actions correctrices ont été prises ?
6.3.	Quels en ont été les résultats ?
7.	A-t-il eu des révisions majeures dans la structure, le contenu, la gestion et/ou le budget du programme ?
7.1.	Si oui, à quel moment ? Pourquoi ?
7.2.	Quels effets positifs ou négatifs ces changements ont-ils eu sur l'exécution du programme ?
8.	Aujourd'hui, malheureusement, le pays traverse un moment très difficile. Selon vous, quels sont les risques associés à ces bouleversements sociaux en termes de gestion, mise en œuvre et atteinte des résultats escomptés du programme ?
8.1.	Quels autres risques auxquels fait face le programme ?
8.2.	Quelles stratégies ont été envisagées pour faire face à ces risques ?
8.3.	Au début du projet, la Banque avait identifié des risques fiduciaires associés à la capacité de l'UTE de mettre en œuvre le projet. Pensez-vous que ces risques sont encore existants ?
8.4.	Qu'est-ce qui a été fait pour les atténuer ?
9.	Selon vous quels sont les potentielles du programme AMACEH au niveau :
9.1.	Étatique
9.2.	Socio-économique
9.3.	Communautaire/local
9.4.	Sexo-spécifique

Groupes d'informateurs : Responsables du programme

10. Jusqu'à date, quelles sont les principales leçons apprises du programme ?
 - 10.1. Que recommanderiez-vous pour la suite du projet ?
11. Selon vous, comment le GH pourrait pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?

Groupe cible : Cellule Énergie

1. Quel a été votre rôle et niveau d'implication dans la conception et mise en œuvre du programme AMACEH ?
 - 1.1. De manière générale, quel a été le rôle et niveau d'implication de la cellule Energie dans la formulation et la mise en œuvre dans le programme AMACEH? du MTPTC ?
2. De manière globale, que pensez-vous de l'approche du programme ? Pensez-vous qu'elle est encore adaptée aux besoins et priorités du pays ?
 - 2.1. Selon vous, quels sont les points forts du programme ?
 - 2.2. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
3. Globalement, comment a été l'expérience des autres projets de mini-réseaux réalisés par l'ANARSE ?
 - 3.1. Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
5. Bien que le programme soit très en retard, avez-vous déjà constaté des changements transformationnels dû aux programme AMACEH ?
6. Selon vous, quelles sont/seront les valeurs ajoutées, potentielles retombées du programme AMACEH pour la Cellule Energie/le MTPTC ?
 - 6.1. Sur le plan socio-économique ?
 - 6.2. Communautaire/Local ?
 - 6.3. Technique
7. Selon vous, quelles ont été les principales difficultés rencontrées dans la formulation et la mise en œuvre du projet ?
8. Selon vous, comment le GH pourrait pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?
 - 8.1. La cellule énergie/le MTPTC ?
9. Que recommandez-vous pour la suite du projet ?

Groupe cible : Chargés de projets

1. Quel a été votre rôle et niveau d'implication dans la conception et mise en œuvre du programme AMACEH ?
2. De manière globale, que pensez-vous de l'approche du programme ? Pensez-vous qu'elle est encore adaptée aux besoins et priorités du pays ?
 - 2.1. Selon vous, quels sont les points forts du programme ?
 - 2.2. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
3. Aujourd'hui, qu'est-ce qui est fait parmi ce qui a été prévu ? Qu'est-ce qui n'est pas encore fait ? Pourquoi ?
 - 3.1. Quelles sont les prochaines étapes prévues ?
4. Qu'est-ce qui explique autant de retards dans l'exécution du programme ?
5. Quels sont les mécanismes de supervision qui sont prévus ou ont été mis en place pour s'assurer de la réussite ?
6. L'analyse économique de la composante II du programme a indiqué que SAE-A Trading Co. Ltd pourrait délocaliser en RD, notamment à cause de tarifs plus compétitifs. Justement ce projet était

Groupe cible : Chargés de projets

prévu de répondre à cette préoccupation en réduisant le tarif pour les industries du PIC. Avec tous ces retards et les nouveaux défis sociaux auxquels fait face le pays à nouveau, dans quelle mesure ce risque de délocalisation est élevé aujourd'hui ?

7. Qu'en-est-il actuellement du contrat de concession de la centrale thermique ?

8. Quels sont les risques perçus des bouleversements sociaux actuels sur la réussite du programme ?

8.1. Etait-ce prévu dans les analyses de risques ?

8.2. Quelles sont les stratégies escomptées pour mitiger ces risques ?

9. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans votre travail dans le cadre de ce projet ?

9.1. Qu'est-ce qui a été fait pour mitiger ces difficultés ? Par qui ?

10. Jusqu'à date quelles sont les principales leçons apprises ?

10.1. Quelles sont vos recommandations pour la suite du projet

Groupe cible : ANARSE

1. Quel a été le rôle et l'implication de l'ANARSE dans la mise en œuvre et l'exécution du projet ?

2. Que pensez-vous de la stratégie globale du projet ?

2.1. Dans quelle mesure pensez-vous qu'elle est encore pertinente ?

3. Concrètement, quels sont les besoins qui ont été identifiés dans le fonctionnement de l'ANARSE ?

3.1. Qu'est-ce qui a été prévu pour combler ces besoins ?

4. Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à date pour renforcer la capacité de régulation de l'ANARSE ? Quels en sont les résultats ?

5. Selon vous, quels sont les points forts et faibles du projet ?

6. Comment a été la collaboration avec l'UTE ? La communication ?

6.1. L'ANARSE a-t-elle des rapports directs avec la BID et l'USAID dans le cadre de ce projet ?

7. Combien de personnes ont été recrutées par l'ANARSE dans le cadre du programme AMACEH ?

7.1. Combien sont des femmes ?

7.2. Combien sont des personnes à mobilité réduite ?

8. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ?

8.1. Quelles décisions ont été prises pour les mitiger ?

8.2. Quels ont été les résultats obtenus ?

9. Aujourd'hui, malheureusement, le pays traverse un moment très difficile. Selon vous, quels sont les risques associés à ces bouleversements sociaux en termes de gestion, mise en œuvre et atteinte des résultats escomptés du programme ?

9.1. Quels autres risques auxquels fait face le programme ?

9.2. Quelles stratégies ont été envisagées pour faire face à ces risques ?

10. Selon vous, comment le GH pourrait pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?

10.1. Et l'ANARSE

11. Que recommandez-vous pour la suite du projet ?

12. Globalement, comment a été l'expérience des autres projets de mini-réseaux réalisés par l'ANARSE ?

12.1. Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

12.2. Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

13. Dans quelle mesure pensez-vous le projet AMACEH pourrait contribuer à aider l'ANARSE à améliorer les projets de micro-réseaux en cours ?

13.1. A renforcé ses capacités comme agence de régulation du secteur de l'énergie ?

Groupe cible : ANARSE

14. De manière générale, selon vous quelles sont les potentielles retombées du programme au niveau :
- 14.1. Socio-économique
 - 14.2. Communautaire/Local
 - 14.3. Étatique/Le secteur de l'énergie haïtien
 - 14.4. Technique

Groupe cible : Équipe de gestion environnementale et sociale

1. Quel a été votre rôle et implication dans la mise en œuvre et l'exécution du projet ?
2. Au début du projet, un rapport de gestion environnementale et sociale de la BID avait formulé un ensemble de recommandations pour le projet AMACEH. Dans quelle mesure ces recommandations ont été suivies ?
3. Y-a-t-il eu ou a-t-il été prévu des consultations avec les autorités locales et de la population ?
 - 3.1. Y a-t-il des informations sur le niveau d'acceptation du projet par les communautés locales ?
 - 3.2. Dans quelle mesure les autorités locales/les populations ont été impliquées dans le choix des sites pour les micro-réseaux ?
 - 3.3. Les risques, si minimes soient-ils, ont-ils été discutés avec les autorités et les populations locales ? Quelles ont été leurs réactions ?
 - 3.4. A qui appartient(tiennent) les terrains recommandés pour la construction des mini-réseaux ?
4. Quels mécanismes le GH a-t-il mis en place pour s'assurer de la protection des sites historiques, touristiques et culturels dans le choix des 51 sites ?
5. Y-a-t-il un mécanisme prévu de supervision des travaux des constructeurs et des opérations des centrales pour s'assurer du respect des normes environnementales et sociales ?
 - 5.1. Qu'est-ce qui a été prévu/fait pour s'assurer de la santé et sécurité des travailleurs ?
6. Qu'est-ce qui est prévu pour garantir l'équité de genre dans le programme ?
7. Quel mécanisme est prévu pour éviter le travail des enfants ?
8. Quel mécanisme est prévu pour éviter le vandalisme des mini-réseaux ? Pour prévenir le vol ? La sécurité des sites ?
9. De manière générale, quelles sont les potentielles retombées du programme au niveau :
 - 9.1. Socio-économique
 - 9.2. Communautaire/local
 - 9.3. Technique
10. Quelles sont vos recommandations pour la suite du programme ?

Groupe cible : Potentiels opérateurs de mini-réseaux

1. À Quelle étape êtes-vous maintenant dans votre application pour la conception, la conception et l'exploitation de mini-réseaux dans le cadre du programme AMACEH ?
2. Selon vos expériences, pensez-vous que les mini-réseaux sont la meilleure solution pour l'électrification en milieu rural en Haïti ? Pourquoi ?
 - 2.1. Dans quelle mesure pensez-vous que l'approche stratégique et programmatique du projet AMACEH est efficace pour assurer l'accès à l'électricité de la population rurale haïtienne ?
 - 2.2. Selon vous, quels sont les points forts et faibles du programme AMACEH (en termes d'approches) ?
3. Quels ont été/sont encore les obstacles à surmonter ? besoins auxquels il faut répondre ?

Groupe cible : Potentiels opérateurs de mini-réseaux
4. Quelles sont les conditions permettant d'assurer la pérennisation des résultats déjà acquis ? sont-elles réunies ?
5. Avez-vous tiré profit des expériences/enseignements d'autres pays ? lesquels ? par quel biais ?
6. Dans quelle mesure, votre participation à ce programme peut avoir des retombées indirectes sur le renforcement de votre capacité technique ? 6.1. Selon vous, quelles sont les potentielles retombées du programme AMACEH 6.2. Socio-économiques 6.3. Communautaires/locales 6.4. Technique
7. Selon vous, quels sont les principaux risques à la réussite du programme AMACEH ?

Groupe cible: BID
1. What role have each of you played in the design and implementation of the project?
2. Why the project AMACEH? How was the idea of the project born? What is an initiative from the IDB or the Haitian Government?
3. What are the contributions of USAID to the project beyond the 6.5 M co-funding?
4. What do you think about the project's overall strategy/design? If you were to design the same project today for the same country, what would you keep, and what would you change? Why?
5. Overall, what are the overall achievements of the project per your assessment? How satisfactory are they?
6. At the beginning of the project, the IDB assessed the overall capacity of the UTE to implement the project; can you summarize the main findings for me?
7. A few risks were identified pertaining to the UTE's capacity to implement the project. What was done to mitigate them? Did you take all the actions listed in the Mitigation Plan (Fiduciary)
8. What have been the results of those actions?
9. A few Haitian actors believe the IDB made a mistake by selecting the UTE to execute the project instead of the MT, which already has an energy department. What's your take on that?
10. There have been significant delays in the implementation of the project? Did you foresee them in the beginning? What are the major causes? Did you communicate your assessment of their root causes to the UTE?
11. A few Haitian actors believe that the cumbersome procedures also contributed to the delays; what's your assessment of that? For instance, they believe there are too many non-objection rounds, do you agree with that?
12. You've worked with the Haitian team on a new plan for the project, and there are already delays in the implementation of the new plan? How realistic do you think the new plan is? How did it take into consideration Haiti's current difficult reality? Will the IDB be willing to revise it? The Haitian actors expressed significant doubts about its lack of realism, what's your take on that?
13. Has the IDB implemented similar projects in order countries? If so, how would you compare them with the Haitian current experience? How do you think the Haitian actors could learn from them?
14. Given the current context, it is highly likely that the construction of the PIC solar power plant might be delayed, as the consortium struggles to provide the performance guarantee. Should

Groupe cible: BID

a new public call for tenders be launched, do you think the performance guarantee should be lowered?

15. How likely do you think the AMACEH project might fail? What do you think could be done to prevent that?

16. What are your key lessons learned so far? What are your recommendations for the continuation of the project?