

TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un consultant pour la réalisation du bilan de la mise en œuvre de la Stratégie de Réforme des Finances Publiques d'Haïti (2014-2026) et l'élaboration de la nouvelle Stratégie de Réforme des Finances Publiques à l'horizon 2036

Intitulé de la mission

Réalisation du bilan de la mise en œuvre de la Stratégie de Réforme des Finances Publiques (SRFP) d'Haïti sur la période 2014-2026 et élaboration de la nouvelle Stratégie de Réforme des Finances Publiques à l'horizon 2036

Bénéficiaire

Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique (CRFP-GE)

Institution de tutelle

Ministère de l'Économie et des Finances

Lieu de réalisation

Mission hybride (travail à distance et mission en présentiel à Port-au-Prince)

Durée indicative

65 jours-homme répartis sur une période d'environ quatre mois

Démarrage de la mission

Octobre 2026 – mission à Port-au-Prince souhaitée à compter de mi-novembre 2026

Septembre 2026

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1. Cadre général : le programme SBC-II

Le programme « State Building Contract II » (SBC-II) est un programme de renforcement de l'État financé par l'Union européenne et mis en œuvre en Haïti par Expertise France. Il vise à consolider les capacités de résilience de l'État haïtien, à améliorer la mobilisation des ressources internes et à créer un environnement favorable à une croissance économique durable, inclusive et soutenue.

2. La réforme des finances publiques en Haïti

Depuis le début des années 2000, le Gouvernement haïtien s'est engagé dans un processus de modernisation de la gestion des finances publiques afin d'améliorer la discipline budgétaire, l'efficacité de la dépense publique, la mobilisation des ressources domestiques, la transparence des finances publiques et la qualité des services rendus aux citoyens.

Ce processus de réforme s'est progressivement structuré autour de plusieurs générations d'interventions. Une première vague de réformes a été engagée dans le cadre du Cadre de Coopération Intérimaire (CCI) au cours de la période 2004-2006. Elle a permis notamment la mise en place de plusieurs composantes du système actuel de gestion budgétaire et de contrôle des finances publiques. Les évaluations PEFA réalisées en 2006 puis en 2011 ont toutefois mis en évidence des faiblesses importantes dans la performance du système de gestion des finances publiques. Elles ont notamment souligné la fragmentation des réformes, leur caractère essentiellement sectoriel, ainsi que l'absence d'un cadre stratégique permettant d'assurer leur cohérence et leur coordination. Ces constats ont conduit les autorités haïtiennes à engager une réflexion de fond sur la gouvernance de la réforme des finances publiques.

Dans cette dynamique, le Gouvernement a élaboré en 2014 une Stratégie de Réforme des Finances Publiques (SRFP) accompagnée d'un premier Plan d'Actions Triennal couvrant la période 2014-2016. Cette stratégie avait pour ambition de doter le pays d'une vision globale, cohérente et progressive de la modernisation de la gestion des finances publiques, en couvrant l'ensemble des fonctions budgétaires, comptables, fiscales, financières et de contrôle.

Afin d'assurer la gouvernance de cette stratégie, un dispositif institutionnel dédié a été mis en place comprenant :

- un Comité de Pilotage Stratégique (CPS), chargé de l'orientation générale de la réforme ;
- une Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique (CRFP-GE), responsable de la coordination, du suivi et de l'animation du processus de réforme ;
- des Comités Sectoriels de Réforme, assurant la liaison avec les administrations responsables de la mise en œuvre des différentes actions prévues par la stratégie.

Cette nouvelle gouvernance a permis de renforcer progressivement la coordination des réformes et de favoriser une meilleure implication des différentes institutions concernées.

En 2017, cette dynamique a été consolidée par la signature d'un Cadre de Partenariat entre le Gouvernement et plusieurs Partenaires Techniques et Financiers (PTF), destiné à améliorer la coordination de leurs appuis en faveur de la réforme des finances publiques et à renforcer l'alignement des interventions sur les priorités nationales.

3. Une stratégie arrivée à la fin d'un cycle

Après plus d'une décennie de mise en œuvre, la SRFP a permis d'engager des réformes importantes dans plusieurs domaines de la gestion des finances publiques, notamment en matière de préparation budgétaire, de gestion de la trésorerie, de comptabilité publique, de contrôle interne, de développement des systèmes d'information et de transparence budgétaire. Toutefois, ces progrès demeurent inégaux selon les secteurs et plusieurs réformes structurantes restent inachevées ou

nécessitent aujourd'hui une réorientation afin de répondre aux nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les finances publiques haïtiennes.

Si plusieurs Plans d'Actions Triennaux ont été élaborés depuis 2014, la stratégie elle-même n'a pas fait l'objet d'une révision complète. Une tentative d'actualisation engagée en 2020 n'a pu être menée à son terme, bien que de nouveaux plans d'actions aient été préparés pour les périodes 2020-2022 puis 2024-2026. Il en résulte aujourd'hui un besoin de clarification des orientations stratégiques, de consolidation des acquis et de redéfinition des priorités de réforme.

Dans ce contexte, un exercice de bilan stratégique apparaît nécessaire afin d'apprécier les résultats effectivement obtenus, de comprendre les facteurs expliquant ces résultats et de capitaliser les enseignements en vue de préparer une nouvelle génération de réformes.

4. Le bilan stratégique et l'autoévaluation PEFA : deux exercices complémentaires pour élaborer une nouvelle stratégie de réforme des finances publiques

Afin de préparer cette nouvelle phase de réforme, le Gouvernement a décidé de conduire simultanément deux exercices complémentaires.

Le premier consiste en une autoévaluation de la performance du système de gestion des finances publiques, conformément au cadre méthodologique PEFA 2016 (complété en 2023). Cet exercice vise à mesurer la performance actuelle du système de gestion des finances publiques, à apprécier les évolutions intervenues depuis les précédentes évaluations et à identifier les principaux domaines nécessitant des améliorations. Les résultats de l'autoévaluation PEFA sont prévus pour la fin de l'année 2026.

Le second -objet de ces Tdr- consiste à réaliser un bilan stratégique de la mise en œuvre de la Stratégie de Réforme des Finances Publiques. Ce bilan vise à analyser la manière dont la stratégie a été mise en œuvre, à apprécier les résultats effectivement obtenus, à identifier les facteurs ayant favorisé ou freiné les réformes et à tirer les enseignements utiles pour la conception de la prochaine stratégie.

Bien que poursuivant des objectifs distincts, ces deux exercices sont étroitement complémentaires. L'autoévaluation PEFA apporte un diagnostic de la performance actuelle du système de gestion des finances publiques, tandis que le bilan stratégique permet d'expliquer les résultats observés en analysant les conditions de mise en œuvre des réformes, leur gouvernance, leur niveau d'exécution ainsi que leur contribution à l'amélioration du système.

Les deux missions seront conduites de manière coordonnée. Elles partageront, lorsque cela sera pertinent, certaines sources documentaires, certains interlocuteurs institutionnels et des échanges réguliers entre les équipes techniques afin d'assurer la cohérence des analyses, de limiter les duplications dans la collecte des informations et de favoriser une interprétation commune des constats.

5. La nouvelle stratégie décennale de réforme des finances publiques

Les conclusions du bilan stratégique et celles de l'autoévaluation PEFA constitueront les principaux fondements de l'élaboration de la prochaine Stratégie de Réforme des Finances Publiques, qui devra définir les orientations de la réforme pour la prochaine décennie.

Cette nouvelle stratégie devra notamment :

- proposer une vision renouvelée de la modernisation des finances publiques ;
- tenir compte des évolutions du contexte institutionnel, économique et sécuritaire ;
- s'appuyer sur les enseignements tirés de la stratégie précédente ;
- répondre aux principales faiblesses mises en évidence par l'autoévaluation PEFA ;
- être alignée sur les dispositions de la LEELF ainsi que sur les autres réformes de modernisation de l'État ;

- définir un cadre logique précisant les objectifs stratégiques, les résultats attendus, les indicateurs de performance et les responsabilités institutionnelles ;
- être accompagnée d'un Plan d'Actions Triennal hiérarchisé, réaliste et assorti d'un dispositif de suivi-évaluation.

6. Justification de la mission

Dans ce contexte, la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique souhaite bénéficier de l'appui d'un consultant disposant d'une solide expérience en matière de réformes des finances publiques afin d'accompagner la réalisation de ce bilan stratégique ainsi que l'élaboration de la nouvelle stratégie de réforme des finances publiques à l'horizon 2036.

II- OBJET DE LA MISSION

La présente mission sera conduite en parallèle de l'autoévaluation PEFA, avec laquelle elle entretiendra une complémentarité méthodologique et analytique.

Les conclusions du bilan devront ainsi contribuer, conjointement avec les résultats de l'autoévaluation PEFA, à la préparation de la prochaine Stratégie de Réforme des Finances Publiques et de son premier Plan d'Actions Triennal.

1. Objectif général

L'objectif général de la mission est de produire un bilan documenté et partagé de la SRFP 2014-2026 et d'accompagner un processus de co-construction de la SRFP 2027-2036 fondée sur les résultats de l'autoévaluation PEFA, les enseignements du cycle précédent et les priorités nationales.

2. Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, la mission devra permettre de :

- Évaluer la mise en œuvre de la stratégie (le degré d'exécution des actions prévues, les résultats effectivement obtenus, les écarts entre les objectifs initiaux et les réalisations, les réformes achevées, en cours, abandonnées ou reportées) ;
- Évaluer la pertinence de la stratégie au regard des besoins auxquels elle devait répondre lors de son élaboration, des évolutions du contexte national, des nouvelles orientations de la gestion des finances publiques ;
- Évaluer les mécanismes de gouvernance et de pilotage (fonctionnement du dispositif institutionnel de gouvernance de la réforme, mécanismes de coordination entre les institutions, les dispositifs de programmation, de suivi-évaluation et de reporting, participation des partenaires techniques et financiers).
- Identifier les facteurs ayant influencé la mise en œuvre (facteurs institutionnels, organisationnels, budgétaires, politiques, exogènes ainsi que les capacités techniques ...)
- Tirer les enseignements stratégiques (en mettant en évidence les approches qui ont produit des résultats satisfaisants, les mécanismes ayant montré leurs limites, les réformes nécessitant une poursuite ou une réorientation, les domaines insuffisamment couverts par la stratégie actuelle)
- Formuler des recommandations pour la nouvelle stratégie sur les priorités futures, le dispositif de gouvernance et de pilotage de la réforme. Les recommandations devront être cohérentes avec les constats issus de l'autoévaluation PEFA conduite parallèlement.
- Construire avec les institutions nationales et les parties prenantes un diagnostic stratégique partagé et hiérarchiser les priorités de réforme à l'horizon 2036.
- Élaborer de manière participative la SRFP 2027-2036, notamment sa vision, ses objectifs, ses axes, résultats attendus, principes de mise en œuvre, gouvernance et cadre de résultats.

Les PTF impliqués dans la GFP seront associés aux différentes étapes du processus afin de relancer le dialogue État-PTF, renforcer la coordination de leurs interventions et favoriser leur alignement sur les priorités nationales.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

À l'issue de la mission, les résultats suivants sont attendus :

Résultat 1

Un bilan stratégique de la mise en œuvre de la Stratégie de Réforme des Finances Publiques est disponible et validé par les parties prenantes.

Résultat 2

Une analyse croisée entre les résultats du bilan stratégique et les constats issus de l'autoévaluation PEFA est réalisée. Cette analyse devra permettre :

- de mettre en relation les réformes entreprises et l'évolution de la performance du système de gestion des finances publiques ;
- d'identifier les domaines où les réformes ont effectivement produit les résultats attendus ;
- de mieux comprendre les causes des performances observées dans le cadre de l'autoévaluation PEFA.

Résultat 3

Une nouvelle Stratégie de Réforme des Finances Publiques (2027-2036) est disponible, validée et ancrée dans les priorités nationales et les enseignements du PEFA.

IV- MÉTHODOLOGIE

Le consultant proposera la méthodologie qu'il estime la plus appropriée pour atteindre les objectifs de la mission. Celle-ci devra toutefois s'inscrire dans une démarche participative, analytique et prospective.

La méthodologie devra être adaptée au contexte institutionnel haïtien et tenir compte de la conduite simultanée de l'autoévaluation PEFA. Elle devra privilégier une approche de co-construction avec les institutions nationales.

1. Les différentes phases

A titre indicatif, la mission pourra s'articuler autour des phases suivantes :

- Cadrage de la mission et validation de la démarche
- Revue documentaire approfondie
- Consultations des parties prenantes
- Analyse stratégique des réformes
- Analyse croisée avec l'autoévaluation PEFA
- Co-construction de la nouvelle SRFP (vision, orientations stratégiques, objectifs...)

2. Principes méthodologiques

Tout au long de la mission, le consultant veillera à appliquer les principes suivants :

- participation active des institutions bénéficiaires ;
- recherche du consensus sur les constats sans compromettre l'objectivité de l'analyse ;
- transparence des méthodes utilisées ;
- triangulation systématique des informations recueillies ;
- utilisation prioritaire des données disponibles et vérifiables ;
- capitalisation des enseignements issus des précédentes évaluations et diagnostics.

La mission privilégiera une approche favorisant l'appropriation par les administrations nationales.

3. Outils d'analyse attendus

Le consultant proposera les outils méthodologiques qu'il juge les plus appropriés. Ceux-ci pourront notamment comprendre :

- une grille d'analyse de la mise en œuvre des réformes ;
- une cartographie des acteurs de la réforme ;
- une matrice d'analyse des facteurs de réussite et des contraintes ;
- une matrice de recommandations hiérarchisées distinguant les actions à court, moyen et long terme.

4. Livrables attendus

Le consultant produira les livrables ci-après.

N°	Livrable	Date de livraison
1.	Note de cadrage : méthodologie détaillée et calendrier d'exécution	
2.	Rapport provisoire du bilan stratégique	
3.	Rapport final du bilan stratégique validé intégrant les retours des parties prenantes	
4.	Note d'analyse croisée avec les conclusions de l'autoévaluation PEFA : mise en perspective des conclusions du bilan stratégique avec les résultats de l'autoévaluation PEFA	
5.	Document d'orientations stratégiques (ossature de la SRFP 2027-2036) : vision, principes, diagnostic prioritaire, axes stratégiques, résultats attendus au niveau macro, arbitrages soumis à décision, architecture du cadre de résultats, principes de gouvernance et chiffrage indicatif. Ce document constitue un jalon d'arbitrage : il est soumis à la validation formelle des autorités avant l'engagement de la phase de rédaction	
6.	Projet de la nouvelle Stratégie de Réforme des Finances Publiques : rédaction complète de la stratégie, élaborée sur la base de l'ossature validée	
7.	Version finale SRFP 2027-2036 : nouvelle Stratégie de Réforme des Finances Publiques validée, intégrant les retours des ateliers et des instances	
8.	Rapport(s) d'atelier(s) : compte-rendu des sessions de concertation et de co-construction	

V- Modalités de coordination

Le consultant travaillera sous la supervision de l'experte macroéconomiste du projet SBC-II en étroite coordination avec la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique (CRFP-GE).

Les principaux interlocuteurs seront :

- Le Coordonnateur de la CRFP-GE ;
- Le point focal technique désigné par la CRFP-GE ;

- Les Ministères sectorielles, les institutions, et les Directions Générales/Directions et services au sein du MEF impliqués dans la mise en œuvre de la SRFP ;
- Les Partenaires Techniques et Financiers.

VI- Lieu et durée de la mission

La mission de terrain se déroulera à Port-au-Prince en Haïti ; le reste du travail se déroulera à distance. Le démarrage des travaux est prévu pour Octobre 2026 pour une durée maximale de 4 mois. La durée totale des jours prévus : 65 jours/homme maximum (dont environ 35 jours/homme en mission à Port-au-Prince souhaitée). La langue de travail est le français.

VII- Profil recherché et qualifications attendues

Le consultant doit :

Formation : Diplôme supérieur (Master ou équivalent) en finances publiques, économie, politiques publiques ou domaine connexe.

Expérience générale : Minimum de 15 ans d'expérience confirmée dans l'appui aux réformes de la gestion des finances publiques (GFP).

Expérience spécifique :

- Solide expérience en évaluation de politiques publiques, bilans stratégiques ou pilotage de réformes de fin de cycle.
- Expertise avérée dans la conception et la révision de stratégies nationales ou sectorielles.
- Excellente maîtrise des cadres méthodologiques PEFA.
- Expérience avérée dans la conduite de processus participatifs et de concertation multi-acteurs (administrations publiques et bailleurs internationaux).

Compétences comportementales : Pédagogie, diplomatie, forte capacité d'écoute, rigueur, autonomie et aptitudes avérées pour le travail en environnement institutionnel contraint ou multiculturel.

VIII- DOSSIER DE CANDIDATURE

Les candidats devront fournir :

- Une offre technique comprenant :
 - la compréhension des TDR : 20 points
 - la méthodologie proposée : 25 points
 - le calendrier détaillé : 10 points
 - le CV du consultant : 15 points
 - des références de missions similaires (minimum 3) : 10 points
- Une offre financière : 20 points

La durée de la publication est de 10 jours.