TERMES DE RÉFÉRENCE (TDR)

Assistance technique à la DGTCP pour la réalisation d'un diagnostic global du cadre normatif, institutionnel et opérationnel de ses missions et attributions, ainsi que pour la formulation et l'accompagnement de la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement de son rôle dans la gestion de la trésorerie de l'État.

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission : Assistance technique à la DGTCP pour la réalisation d'un diagnostic global du cadre normatif, institutionnel et opérationnel de ses missions et attributions, ainsi que pour la formulation et l'accompagnement de la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement de son rôle dans la gestion de la trésorerie de l'État.

Pays : Haïti

Bénéficiaire(s) : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)

Lieu de travail : Présentiel et distanciel, selon les besoins de la mission et les modalités convenues avec la DGTCP.

Type de prestation : La mission sera confiée à un prestataire constitué sous la forme d'un bureau d'études, d'un cabinet ou d'une équipe d'experts disposant de compétences complémentaires. Le prestataire devra proposer une équipe de deux experts principaux, dont les profils, expériences et domaines de compétence seront complémentaires et adaptés aux différentes dimensions de la mission.

Date de début souhaitée : 15 octobre 2026

Période approximative de mise en œuvre : 9 mois, à confirmer selon le calendrier définitif de la mission.

Durée / volume de la prestation : 90 J/H

Montant estimatif du marché : 54,000.00 Euros

II. CONTEXTE DU PROJET

Le State Building Contract II (SBC II), financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France, vise à renforcer la résilience de l'État haïtien et à créer un environnement favorable à une croissance économique durable, inclusive et soutenue. Lancé en 2018, il s'inscrit dans un contexte marqué par une instabilité sociopolitique persistante et une insécurité généralisée, mais a su démontrer une capacité d'adaptation et produire des résultats tangibles, reconnus par les autorités haïtiennes et les partenaires techniques et financiers.

En juin 2024, au vu de ses résultats, une enveloppe a été accordée, élargissant le champ d'intervention du projet. Cette extension vise à consolider les acquis, intégrer de nouvelles activités et répondre aux besoins émergents identifiés par l'État haïtien. Elle traduit la confiance renouvelée de l'UE dans l'efficacité du dispositif et sa volonté de renforcer son impact institutionnel et économique.

Le projet met désormais un accent particulier sur la coordination entre les niveaux central et local de l'administration publique, avec un focus sur les secteurs fiscal et douanier. Ces domaines sont essentiels à la mobilisation des ressources internes et à la sécurisation des recettes publiques. À travers ses appuis techniques, le SBC II soutient la stratégie nationale de mobilisation des recettes, tout en accompagnant le renforcement des capacités institutionnelles pour une croissance inclusive et durable.

Au-delà du volet financier, le SBC II agit comme un catalyseur de modernisation de l'administration publique. Il promeut la transparence, les bonnes pratiques de gouvernance et une meilleure articulation entre les institutions. Ces avancées renforcent l'efficacité de l'action publique et contribuent à restaurer la confiance entre l'État et ses partenaires techniques et financiers.

III. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU BESOIN

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) est appelée à jouer un rôle central dans la gestion des finances publiques. Elle devrait centraliser et sécuriser les ressources de l'État, planifier la trésorerie et veiller à la discipline budgétaire, à la transparence et à la soutenabilité financière.

Pourtant, l'exercice effectif de ce rôle stratégique est affaibli par plusieurs contraintes d'ordre juridique, institutionnel, organisationnel et opérationnel. Le cadre juridique, réglementaire et normatif qui encadre les missions de la DGTCP montre certaines limites structurelles qui fragilisent l'efficacité de ses actions. Devant la multiplication des acteurs et des dispositifs, la complexité des interrelations et l'enchevêtrement des ramifications dans la chaîne de gestion des finances publiques, les rôles dévolus à la DGTCP sont morcelés et les missions diluées.

- Existence de dispositions sans textes d'application : plusieurs textes législatifs fondateurs prévoient des compétences ou mécanismes spécifiques en faveur du Trésor, sans que les textes d'application nécessaires aient toujours été adoptés ou actualisés.
- Cadre juridique dépassé ou obsolète : certaines normes sont décalées par rapport aux réalités actuelles de la gestion moderne de la trésorerie, notamment en matière de digitalisation, de paiements électroniques, de gestion intégrée de la trésorerie et de Compte Unique du Trésor.
- Dispositions non appliquées : certaines règles relatives à la centralisation des recettes ou à la fragmentation des comptes publics ne sont pas pleinement respectées dans les faits.
- Prolifération d'acteurs concurrents : des chevauchements institutionnels persistent, entraînant une dilution du rôle de caissier de l'État et une moindre visibilité globale sur les finances publiques.

Cet état des faits met en évidence un double déficit, juridique et opérationnel, caractérisé par des vides normatifs, des contradictions entre textes et la non-application de certaines dispositions. Depuis la loi du 17 août 1979, la fonction de caissier de l'État, normalement attribuée au Trésor public, est assurée par la BRH. La Loi du 4 mai 2016 (LEELF) repositionne la responsabilité du MEF et de la DGTCP dans la gestion de la trésorerie de l'État, révélant ainsi un écart entre le cadre légal et la réalité institutionnelle.

Dans ce contexte, il devient impératif de procéder à un diagnostic approfondi du dispositif encadrant les missions et attributions de la DGTCP, afin d'identifier les vides et incohérences juridiques, de recenser les dispositions existantes mais non appliquées, d'évaluer les impacts de ces lacunes sur l'efficacité de la DGTCP et de proposer un plan de renforcement normatif, institutionnel et opérationnel.

Ce travail devra également permettre d'identifier le chemin parcouru dans la mise en place des conditions nécessaires et d'établir une stratégie claire de renforcement du rôle du Trésor comme caissier de l'État.

IV. OBJECTIFS ET RÉSULTATS POURSUIVIS

1) Objectif principal

Dresser un diagnostic global du cadre normatif, institutionnel et opérationnel des missions et attributions de la DGTCP, en vue de l'élaboration d'un plan de renforcement juridique et institutionnel et de la préparation d'une stratégie de réaffirmation du rôle du Trésor dans la gestion de la trésorerie de l'État. Cette stratégie sera accompagnée d'une feuille de route opérationnelle à court, moyen et long terme.

2) Objectifs spécifiques

- Identifier les forces et faiblesses du cadre juridique et normatif soutenant les missions et attributions de la DGTCP.
- Détecter les vides juridiques, incohérences normatives et chevauchements institutionnels.
- Recenser les dispositions légales existantes mais inapplicables faute de textes d'exécution et analyser leurs effets.
- Évaluer l'impact de la non-application de certaines règles sur les missions de la DGTCP, notamment sur son rôle dans la gestion de la trésorerie de l'État.
- Analyser les dimensions institutionnelles, financières, organisationnelles et opérationnelles nécessaires à un renforcement progressif du rôle de la DGTCP.
- Proposer et accompagner la mise en œuvre d'un plan de renforcement juridique et institutionnel et d'une stratégie de réaffirmation du rôle du Trésor.

3) Résultats à atteindre

- Un rapport de diagnostic global identifiant les vides juridiques, insuffisances, contradictions et principaux enjeux institutionnels et opérationnels.
- Des recommandations précises pour combler les lacunes et faire évoluer le cadre normatif.
- Une proposition de base juridique et institutionnelle solide pour accompagner la modernisation du système de gestion financière.
- Une analyse des conditions nécessaires au renforcement de la centralisation, de la sécurisation et de la traçabilité des ressources publiques.

- Une stratégie de renforcement et de repositionnement institutionnel de la DGTCP, accompagnée d'une feuille de route opérationnelle.

V. DESCRIPTION DE LA MISSION

Dans le cadre de la poursuite des réformes des finances publiques et du renforcement des capacités institutionnelles, cette mission d'assistance technique vise à accompagner la DGTCP dans l'analyse et le renforcement de son environnement juridique, institutionnel et opérationnel afin de lui permettre de remplir pleinement ses missions, en cohérence avec les principes et standards internationaux de gestion des finances publiques.

1) Approche attendue

Le prestataire devra mettre en œuvre une approche intégrée, associant notamment l'analyse des textes législatifs, réglementaires et normatifs, l'analyse des dispositifs institutionnels, l'examen des pratiques et processus relatifs à la gestion de la trésorerie et des ressources publiques, l'identification des écarts éventuels entre le cadre juridique et les modalités effectives d'exercice des missions, ainsi que la prise en compte des expériences et pratiques internationales pertinentes.

La mission devra privilégier une approche pragmatique et orientée vers la formulation de recommandations opérationnelles et progressivement réalisables.

2) Activités prévues

Préparation et cadrage de la mission

- Réunion de lancement avec les principales parties prenantes.
- Approfondissement de la compréhension du contexte institutionnel et des enjeux de la mission.
- Élaboration d'une note méthodologique et d'un plan de travail détaillé.
- Identification des sources documentaires et parties prenantes à consulter.

Diagnostic du cadre juridique, normatif et institutionnel

- Inventaire et analyse des textes législatifs, réglementaires et administratifs pertinents.
- Analyse de la cohérence et de l'articulation entre les différents textes.
- Identification des vides, incohérences, contradictions ou dispositions nécessitant des mesures d'application.
- Analyse de la répartition institutionnelle des missions et responsabilités.
- Cartographie des principaux acteurs intervenant dans la gestion des ressources, des comptes et de la trésorerie de l'État.

Analyse des dimensions opérationnelles et financières

- Analyse des modalités actuelles de gestion de la trésorerie publique.
- Examen des processus concourant à la centralisation, à la sécurisation et au suivi des ressources de l'État.
- Analyse des interactions entre les différentes institutions impliquées dans l'exécution des opérations financières publiques.
- Identification des contraintes juridiques, institutionnelles, organisationnelles ou techniques susceptibles d'affecter l'exercice des missions de la DGTCP.
- Analyse des conditions nécessaires à la consolidation progressive du rôle de la DGTCP dans la gestion de la trésorerie de l'État.

Analyse comparative et capitalisation des expériences internationales

- Analyse de références pertinentes relatives à l'organisation des fonctions de Trésor.
- Examen des relations institutionnelles entre Trésor, ministère des Finances et banque centrale.
- Analyse des mécanismes de centralisation et de gestion des fonds publics et des dispositifs de gestion de trésorerie.
- Identification d'enseignements utiles pour la modernisation et le renforcement institutionnel des administrations financières.

Concertation et validation

- Entretiens avec les principales institutions et parties prenantes.
- Séances de travail techniques et ateliers de restitution et de discussion.
- Réunions de validation des principaux constats et recommandations.
- Recherche d'une compréhension partagée des enjeux et de la faisabilité des solutions proposées.

Formulation des recommandations et accompagnement de la réforme

- Formulation de recommandations sur le cadre normatif, les responsabilités institutionnelles et les dispositifs à adapter ou compléter.
- Identification des conditions organisationnelles et techniques nécessaires au renforcement de la DGTCP.
- Définition des étapes permettant une évolution progressive du rôle de la DGTCP.
- Élaboration d'une feuille de route de mise en œuvre selon différents horizons temporels.

3) Interlocuteurs principaux

- Directeur Général Adjoint chargé de la gestion du Trésor
- Comité Sectoriel de Suivi des Réformes du Trésor (COSRET)
- Commission de Réforme des Finances Publiques et de la Gouvernance Économique (CRFP-GE)
- Directeur des Systèmes d'Information de la DGTCP
- Directeurs Techniques et Chefs de Service de la DGTCP
- Autres parties prenantes identifiées au cours de la mission.

4) Livrables attendus

N°	Livrable	Date de livraison
1.	Note de cadrage et méthodologie	Semaine 1-2
2.	Cartographie du cadre juridique et inventaire des textes	Semaine 5
3.	Rapport intermédiaire d'analyse avec matrice de conformité juridique, cartographie institutionnelle et tableaux des risques juridiques et institutionnels	Semaine 8
4.	Rapport de diagnostic consolidé et recommandations avec benchmark international	Semaine 10
5.	Plan de renforcement juridique et institutionnel	Semaine 12
6.	Stratégie de réaffirmation du rôle du Trésor	Semaine 14
7.	Feuille de route opérationnelle	Semaine 14
8.	Propositions de drafts des textes manquants ou à adapter	Semaine 18
9.	Rapport final de diagnostic et plan de mise en œuvre	Semaine 22
10.	État d'avancement de mise en œuvre de la stratégie	Semaine 26-35, mensuel
11.	Rapport de mise en œuvre de la feuille de route opérationnelle de court terme	Semaine 39

5) Coordination

La mission sera sous la supervision directe du Directeur Général Adjoint du Trésor et du COSRET, en étroite collaboration avec le Ministère des Finances et les partenaires techniques et financiers.

VI. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie proposée par le prestataire devra être progressive, collaborative, pluridisciplinaire et orientée vers les résultats.

- la compréhension des enjeux de la mission ;
- l'approche méthodologique proposée ;
- l'articulation entre les différentes compétences mobilisées ;
- la répartition des responsabilités entre les deux experts ;
- les modalités d'échange et de coordination avec la DGTCP ;
- la méthode de consultation et d'association des principales parties prenantes ;
- les modalités de validation progressive des travaux ;
- l'approche retenue pour assurer la cohérence entre le diagnostic, les recommandations et la feuille de route.

Le prestataire pourra proposer toute adaptation méthodologique qu'il estimera pertinente, sous réserve de respecter les objectifs généraux et les résultats attendus de la mission.

VII. MODALITÉS D'EXÉCUTION

1) Planning / calendrier

Le calendrier définitif sera proposé par le prestataire dans son offre technique, en cohérence avec les phases et livrables de la mission. À titre indicatif, les principales étapes sont les suivantes :

- Élaboration du plan d'activité détaillé et rapport de démarrage : semaines 1-2.
- Inventaire des textes et élaboration de la cartographie du cadre juridique : semaines 3-4.
- Rapport intermédiaire d'analyse : semaine 5.
- Ateliers de travail avec les parties prenantes : semaine 6.
- Rapport de diagnostic consolidé et recommandations : semaines 8-10.
- Présentation et validation du rapport diagnostic : semaine 11.
- Formulation du plan de renforcement juridique et institutionnel : semaine 12.
- Définition et validation de la stratégie et de la feuille de route : semaines 12-14.
- Formulation des propositions de textes : semaines 15-17.
- Rapport final de diagnostic et plan de mise en œuvre : semaines 18-20.
- Suivi de la mise en œuvre de la stratégie : semaines 26-35.
- Rapport de mise en œuvre de la feuille de route opérationnelle de court terme : semaine 39.

VIII. EXPERTISE ET COMPOSITION DE L'ÉQUIPE ATTENDUE

1) Composition de l'équipe

La prestation devra être assurée par une équipe d'experts principaux présentant des compétences complémentaires.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à mobiliser, au sein de l'équipe proposée, les compétences nécessaires pour couvrir les différentes dimensions de la mission, notamment :

- l'analyse des cadres juridiques et normatifs applicables aux finances publiques ;
- la compréhension du fonctionnement des administrations financières et des institutions publiques ;
- la gestion de la trésorerie, des ressources et, plus largement, des opérations financières de l'État ;
- l'analyse institutionnelle et l'accompagnement des réformes ;
- l'élaboration de stratégies, de plans d'action et de feuilles de route ;
- la prise en compte des pratiques et références internationales pertinentes.

Les deux experts devront présenter des profils complémentaires permettant une approche croisée des enjeux juridiques, institutionnels, financiers et opérationnels. La répartition précise des rôles pourra être proposée par le soumissionnaire.

2) Expérience générale et pertinente de l'équipe

- Bac +5 en économie, finance, administration publique ou équivalent
- 10 ans d'expériences sur la thématique de l'activité
- gestion des finances publiques ;
- fonctionnement et modernisation des Trésors publics ;
- gestion de la trésorerie publique et des opérations financières de l'État ;
- analyse ou évolution des cadres juridiques et réglementaires ;
- réformes institutionnelles et organisationnelles ;
- appui aux ministères des Finances, administrations du Trésor, banques centrales ou institutions financières publiques ;
- élaboration de stratégies et accompagnement de leur mise en œuvre ;
- assistance technique ou missions de conseil auprès d'institutions publiques.

Une expérience dans des contextes de réforme institutionnelle ou dans le cadre de missions d'assistance technique internationale constituera un atout. La valeur ajoutée de l'offre reposera notamment sur la complémentarité des expériences et des compétences réunies au sein de l'équipe, plutôt que sur la stricte correspondance de chaque expert à un profil individuel prédéfini.

3) Compétences collectives attendues

- réaliser un diagnostic approfondi d'un cadre normatif et institutionnel ;
- analyser les interactions entre règles juridiques, organisation institutionnelle et pratiques opérationnelles ;
- comprendre les enjeux liés à la gestion de la trésorerie et à la centralisation des ressources publiques ;
- analyser les relations fonctionnelles entre les différentes institutions intervenant dans la gestion financière de l'État ;
- identifier les contraintes et conditions de mise en œuvre des réformes ;
- proposer des recommandations réalistes, séquencées et adaptées au contexte ;
- élaborer des documents stratégiques et des feuilles de route opérationnelles ;
- animer des échanges techniques avec des interlocuteurs institutionnels de haut niveau.

4) Compétences transversales

- excellente capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction ;
- capacité à travailler avec des interlocuteurs institutionnels multiples ;
- aptitude à faciliter le dialogue entre les différentes parties prenantes ;
- approche pragmatique et orientée vers la mise en œuvre ;
- capacité à traduire des analyses complexes en recommandations opérationnelles ;
- excellente maîtrise du français à l'écrit et à l'oral.

La connaissance du contexte régional ou d'environnements institutionnels comparables constituera un avantage.

IX. AUTRES POINTS

- Le prestataire devra fournir tous les livrables en format numérique et, lorsque requis, en format papier.
- La confidentialité des informations financières et administratives devra être strictement respectée.
- Les experts proposés devront être effectivement mobilisés pour les tâches correspondant à leurs domaines de responsabilité, sauf accord préalable de la maîtrise d'ouvrage.