

Cahier des charges

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Accompagnement du MICT dans la mise en œuvre de son Programme d'Amélioration des Finances Publiques Municipales (PRAFIPUM)
Bénéficiaire(s)	Communes de Jérémie et des Cayes
Pays	Haïti
Durée estimée de la mission	3 mois
Plafond budgétaire	100 000 euros

II. Contexte et justification du besoin

1. Eléments d'information concernant le secteur concerné

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

Le contexte urbain haïtien est en pleine transition d'une dominante rurale vers une dominante urbaine, avec une croissance des villes extrêmement rapide, tant en population qu'en surface. 57,3 % de la population totale habite désormais en ville, et 24 % vit dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince (ZMPP), qui connaît un accroissement extraordinaire. Des 20.000 ha de terres qui se sont urbanisées depuis le séisme de 2010 dans le pays, 75 % sont dans la ZMPP ; le département de l'Ouest (chef-lieu : Port-au-Prince) concentre 78 % des migrants internes pendant cette même période. L'étalement des villes prend forme de quartiers précaires occupant des zones à risques (inondations, éboulements...) et sans sécurité foncière. Le séisme de 2010, et l'ouragan Matthew en 2016 ont mis en exergue les défis majeurs auquel Haïti et ses villes sont confrontés en raison de l'urbanisation incontrôlée : manque de logements adéquats, d'équipements et de services urbains, taux de chômage élevé, problèmes fonciers, dégradation environnementale et insécurité croissante.

Face à ces constats, les domaines d'appui prioritaires identifiés pour le programme Urbayiti ont été la structuration institutionnelle du secteur urbain, pour améliorer l'efficacité de l'action publique, et l'intervention opérationnelle à travers une approche intégrée (résilience et services de base, dont eau, assainissement et gestion de déchets) dans une zone définie de la ZMPP, et dans les villes de Jérémie et Les Cayes pour une approche LRRD post-Matthew.

2. Le programme Urbayiti

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

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- OS1 - le renforcement de la gouvernance du secteur urbain, aux niveaux national et local : structuration légale et institutionnelle du secteur, renforcement de capacités des acteurs, participation effective des citoyens et citoyennes et de la société civile à la vie urbaine ;

- OS2 - le renforcement de la résilience des villes et des populations urbaines : l'amélioration de l'accès aux services de base, la réduction des vulnérabilités économiques et sociales et l'atténuation des risques naturels permettront d'atteindre ce deuxième objectif dans les zones ciblées (Port-au-Prince, Jérémie et Les Cayes).

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

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

Le programme Urbayiti appuie, simultanément, le Secrétariat Technique du Comité interministériel à l'Aménagement du territoire (ST-CIAT) dans une démarche d'expérimentation et de réflexion visant à développer une politique nationale de la Ville ainsi que le Ministère des Travaux publics, des Transports et des Communications (MTPTC) à réformer le cadre réglementaire et à optimiser les outils existants, et de manière concertée le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), le Ministère de la Planification et de Planification Externe (MPCE), la mairie de Port-au-Prince et les autres mairies concernées pour une meilleure gouvernance urbaine, tenant compte des questions environnementales et de la gestion de risques (gestion des déchets, mobilité, économie, ...).

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

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

Axe majeur de la stratégie du MICT, l'opérationnalisation du PRAFIPUM au niveau des communes des Cayes et de Jérémie permettra aux municipalités d'améliorer leur capacité à identifier et mobiliser leurs potentiels fiscaux (Contribution Foncière des Propriétés Bâties et patente) en mettant en place un système de gestion saine et efficace des ressources disponibles afin de mieux répondre aux besoins de services publics communaux, notamment dans les zones urbaines.

III. Description de la mission

a. Objectifs

L'objectif général de la mission consiste à appuyer les activités que le MICT va déployer auprès des communes de Jérémie et des Cayes dans le cadre de l'opérationnalisation de son programme « PRAFIPUM ».

L'objectif spécifique de la mission réside dans l'accompagnement des communes dans l'exploitation des données du dernier recensement d'immeubles disponibles au niveau des deux mairies, le renforcement des capacités de leurs services de fiscalité, le recensement additionnel de 10 000 nouveaux immeubles ainsi que l'appui à la conception et la mise en œuvre de stratégies de communication et de promotion citoyennes en matière de civisme fiscal.

Pour ce faire, le prestataire devra s'appuyer sur le guide méthodologique type des projets communaux de mobilisation fiscale du MICT.

b. Résultats à atteindre

Résultat 1 : La capacité de mobilisation des recettes fiscales des deux mairies a significativement été améliorée.

Résultat 2 : la base de données d'immeubles est mise à jour et exploitée par les deux mairies.

Résultat 3 : les agents municipaux acquièrent l'expertise nécessaire pour la gestion et le suivi des opérations fiscales et le recouvrement des recettes fiscales

Résultat 4 : les agents municipaux acquièrent l'expertise nécessaire pour la mobilisation communautaire.

Résultat 5 : Un comité de vigilance citoyenne (CVC) et un comité consultatif des Notables (CCN) sont mis en place dans les deux communes.

Résultat 6 : La population est informée / mobilisée autour de ses obligations fiscales ainsi que des services dont elle bénéficie en contrepartie.

c. Activités et phasage

Les activités dévolues du prestataire sont les suivantes :

Phase 1 : Préparation de la mission

Au démarrage de la mission, le prestataire étudiera la bibliographie existante : rapports, analyses, documents stratégiques, documents organisationnels des mairies, processus, etc. La bibliographie sera transmise par la Direction des Collectivités Territoriales du MICT dès la signature du contrat.

A minima, une réunion se tiendra entre le prestataire et la cellule responsable de la mise en œuvre des activités (MICT- les Mairies des Cayes et de Jérémie, Expertise France) en vue du cadrage de la mission.

A minima, une réunion sera organisée avec le Directeur des Collectivités Territoriales, le Directeur adjoint aux finances locales et le référent technique du PRAFIPUM à Port-au-Prince et les représentants d'Expertise France.

Livrables :

- Une première analyse de l'état des lieux organisationnel et fonctionnel des services fiscaux et du projet antérieur de mobilisation fiscale au niveau des deux mairies ;
- Modèle de grilles d'entretien avec le personnel communal ;
- Note de cadrage précisant la méthodologie et le planning de la mission contenant une analyse des facteurs clés de succès de sa mission et des points d'attention.

Durée estimée : 5 jours.

Phase 2 : Réaliser la mission.

Dans le cadre de sa mission, le prestataire travaillera avec le Directeur adjoint aux finances locales, le référent technique du PRAFIPUM à Port-au-Prince, les représentants d'Expertise France et les Mairies notamment les responsables des services de fiscalité des deux communes concernées.

Activité 1 : Elaborer le diagnostic de l'organisation des services fiscaux, formuler des recommandations et élaborer les plans de renforcement des capacités et de formation

Sur la base des premiers éléments d'analyse et en étroite collaboration avec les interlocuteurs désignés, le prestataire produira un rapport de diagnostic des services fiscaux des deux communes comportant à minima et de façon non exhaustive :

En matière d'organisation :

- La description de l'organisation actuelle des services fiscaux (organigramme, missions des services, structure, organisation du travail et responsabilités des agents, modalités de prise de décision, relations avec les autres acteurs notamment la DGI, gestion des contribuables...) ;
- L'analyse critique de la gestion des services fiscaux (profils des agents, adéquation des ressources techniques, moyens alloués par rapport à la charge de travail,...) ;
- Formulation de propositions d'amélioration en matière d'organisation et de gestion (pratiques de gestion, de contrôle et d'évaluation de la performance des agents,...).

En matière de gestion des informations et de recouvrement

- Description et analyse des données existantes : localisation, valeurs locatives, écart entre les données disponibles dans la base Immeubles et celles exploitées manuellement ;
- Description et analyse du système de collecte et de gestion des données et des facteurs de risques y relatifs ;
- Revue et analyse des procédures de recouvrement.

Livrables :

- Grilles d'entretiens conduits ;
- Rapport de diagnostic des services fiscaux des deux communes comprenant des propositions d'actions (modalités d'exploitation des données existantes, méthode de détermination des valeurs locatives la plus optimale, stratégie de recouvrement pour chacun des champs d'impôts -CFPB, Patente -, réorganisation,...) assorti du plan de renforcement des capacités et d'un plan de formation général accompagné des documents de formation (sur la fiscalité générale, sur la fiscalité locale, Civitax mobile et au logiciel Civitax ,...).

Durée estimée : 10 jours.

Activité 2 : Exploitation des données disponibles issues des derniers recensements d'immeubles

Les mairies des Cayes et de Jérémie, bénéficiaires d'un premier appui technique et financier ont déjà conduit, avec l'appui du MICT, une première démarche de mobilisation fiscale qui a abouti au recensement de 40 000 immeubles environ dont 27 000 aux Cayes et 13 000 à Jérémie et à la mise en place d'une base de données « immeubles ». Ces données ont été collectées à partir de l'application informatique « Civitax », mise à disposition des mairies par le MICT dans le cadre de la mise en œuvre des projets de mobilisation fiscale initiés dans les deux communes. Toutefois, plus de deux ans après l'installation de celle-ci, les données demeurent quasi-inexploitées par les deux équipes municipales.

Cette démarche du MICT, déployée de façon progressive, touche actuellement plus de 40 mairies dans divers départements, vise à favoriser une meilleure gestion des taxes et des impôts locaux ainsi que des budgets communaux.

Sur cette base, le prestataire devra :

- accompagner les mairies dans la mise en place des commissions d'évaluation des valeurs locatives ;
- accompagner les deux mairies dans le processus de mise à jour de leur base de données (coordonnées géographiques, photo, descriptif des immeubles, valeur locative,...) ;
- accompagner le processus de production et d'émission des bordereaux ;
- organiser des séances de formation des agents municipaux concernés sur la gestion de bases de données et l'utilisation de CIVITAX.

Livrables

- Fichier électronique du rôle actualisé ;
- Rapport de formation ;
- Duplicata des bordereaux émis.

Durée estimée : 2 mois. Cette activité est à mener tout au long de la mission dès la réalisation des activités de la phase 1 et de l'activité 1 de la phase 2.

Activité 3 : Renforcement des capacités des services fiscaux.

Sur la base du plan de renforcement des Capacités des services fiscaux établi et validé par chacune des mairies, le prestataire est chargé d'accompagner la mise en œuvre de ces activités. Il est notamment chargé de réaliser les activités de formation. Il précisera les indicateurs, outils de suivi –évaluation et de contrôle.

Livrables :

- Rapport de formation ;
- Plan de suivi-évaluation (indicateurs et maquette d'outils de suivi-évaluation).

Durée estimée : 20 jours. Cette activité est à mener dès la réalisation des activités de la phase 1 et de l'activité 1 de la phase 2.

Activité 4 : Poursuivre les activités de recensement (enquête toponymique et adressage)

Suite au recensement partiel d'immeubles réalisé au niveau des deux communes, le prestataire devra réaliser le recensement de 10 000 immeubles additionnels dans les zones d'extension, non couvertes par le précédent recensement, validées par les Maires des deux communes.

Pour ce faire, en préparation à ce recensement, le prestataire réalisera une enquête odonymique dans les zones identifiées, présentera le plan de recensement et le calendrier de mise en œuvre des activités. Il devra, le cas échéant, accompagner la mise en place d'un comité toponymique communal qui aura pour mission de dénommer les voies de communication non encore dénommées.

Pour effectuer le recensement, le prestataire privilégiera le recours aux agents fiscaux de la Mairie sur les opérations de collecte et de traitement des données. Si leur nombre est insuffisant, il pourra alors mobiliser localement. Il devra en conséquence assurer la formation de l'équipe à la méthodologie et aux outils du recensement.

Le recensement se fera au moyen de tablettes que le prestataire devra configurer. La fourniture des tablettes sera assurée par les Mairies. Etant précisé que l'objectif censitaire est de 10 000 immeubles, soit 40 Sections d'Enumération (SDE) qui seront assignées dans le temps à raison de 4 SDE en moyenne par agents.

Par ailleurs, le prestataire est responsable de la mise en œuvre de l'ensemble des activités de recensement y compris l'exploitation des données collectées.

Livrables

- Plan de recensement des 10 000 immeubles ;
- Rapport de recensement assorti d'une copie électronique du rôle fiscal ;
- Fiches ou questionnaires d'enquête odonymique ;
- Rapport d'enquête ;
- Cartographie utilisée ;
- Calendrier de mise en œuvre des activités ;
- Banque de données odonymiques.

Durée estimée : 2 mois. Cette activité est à mener tout au long de la mission dès la réalisation des activités de la phase 1 et de l'activité 1 de la phase 2.

Activité 5 : Définition et mise en œuvre de la stratégie de communication, de sensibilisation et de mobilisation

Pour la mise en œuvre des activités qui concourront à l'accompagnement du MICT dans la mise en œuvre de son PRAFIPUM, le prestataire devra veiller à assurer la **sensibilisation des contribuables et la mobilisation communautaire**.

Sur la base des propositions d'actions retenues, le prestataire devra proposer une stratégie de communication assortie d'un plan de sensibilisation et de mobilisation détaillant les outils et supports de communication nécessaires ainsi que la méthodologie de mise en œuvre. Il devra en assurer la mise en œuvre et également appuyer la mise en place du Comité de Vigilance Citoyenne (CVC) et du Comité Consultatif de Notables (CCN) au niveau des deux communes.

Livrables

- Stratégie de communication fiscale ;
- Plan de sensibilisation et de mobilisation ;
- Actes constitutifs des CVC et CCN et procès-verbaux des réunions des CVC et CCN ;
- Rapport d'exécution des activités de communication et de sensibilisation.

Ces livrables seront produits au cours de la mission et dans un délai de 3 mois.

IV. Calendrier des livrables

Livrables	Délais de soumission
Livrables Phase 1 : <ul style="list-style-type: none"> - Rapport issu d'une première analyse de l'état des lieux organisationnel et fonctionnel des services fiscaux et du projet antérieur de mobilisation fiscale au niveau des deux mairies ; - Modèle de grilles d'entretien avec le personnel communal ; - Note de cadrage précisant la méthodologie et le planning de la mission contenant une analyse des facteurs clés de succès de sa mission et des points d'attention. 	5 jours
Livrables Phase 2 :	
Activité 1 <ul style="list-style-type: none"> - Grilles d'entretiens conduits ; - Rapport de diagnostic des services fiscaux des deux communes comprenant des propositions d'actions (modalités d'exploitation des données existantes, méthode de détermination des valeurs locatives la plus optimale, stratégie de recouvrement pour chacun des champs d'impôts (CFPB, Patente), réorganisation, etc.) assorti du plan de renforcement des capacités et d'un plan de formation général accompagné des documents de formation (fiscalité générale, fiscalité locale, Civitax mobile et au logiciel Civitax, etc.). 	10 jours
Activité 2 <ul style="list-style-type: none"> - Fichier électronique du rôle actualisé (comportant les informations sur les contribuables et des éléments d'imposition); - Rapport de formation ; - Duplicata des bordereaux émis. 	T0 + 2 mois
Activité 3 <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation ; - Plan de suivi-évaluation (indicateurs et maquette d'outils de suivi-évaluation). 	T0 + 20 jours
Activité 4 <ul style="list-style-type: none"> - Plan de recensement des 10 000 immeubles ; - Rapport de recensement assorti d'une copie électronique du rôle fiscal ; - Fiches ou questionnaires d'enquête odonymique ; - Rapport d'enquête ; - Cartographie utilisée ; - Calendrier de mise en œuvre des activités ; - Banque de données odonymiques. 	T0 + 2 mois
Activité 5 <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication fiscale ; - Plan de sensibilisation et de mobilisation ; - Actes constitutifs des CVC et CCN et procès-verbaux des réunions des CVC et CCN ; - Rapport d'exécution des activités de communication et de sensibilisation. 	3 mois

T0 = Après réalisation Phase 1 et Activité 1 de la phase 2.

V. Lieu et durée de la mission

La mission se déroulera aux Cayes et à Jérémie et sur le lieu de domiciliation du prestataire. Dans le cadre de cette mission, le prestataire travaillera de façon étroite avec les cadres du MICT, les responsables du PRAFIPUM, les mairies concernées et l'équipe d'Expertise France.

La mission du prestataire se déroulera sur 3 mois.

VI. Expertises et profils demandés

Compte-tenu du caractère multisectoriel de l'étude, l'équipe qui sera chargée de l'exécution des prestations du présent marché devra être pluridisciplinaire et comporter des profils de formation et d'expériences adéquats, permettant de réaliser le travail dans les règles de l'art.

Le prestataire devra justifier de plus de 10 ans d'expériences dans le domaine de la mobilisation fiscale et dans la conduite de projets de renforcement de capacités institutionnelles des administrations publiques et idéalement des collectivités locales.

Le prestataire devra proposer **un chef de mission** disposant d'au moins 2 d'expériences en tant que chef de mission sur des projets similaires dans des contextes similaires au cours des 3 dernières années.

L'équipe proposée devra associer les **expertises** dans les domaines suivants :

- **Expertises principales :**
 - en gestion des collectivités territoriales et notamment des projets de modernisation des administrations locales ;
 - en fiscalité locale ;
 - maîtrise du logiciel Civitax.
- **Expertises complémentaires :**
 - en cartographie dont cartographie censitaire, familiarité avec le découpage du territoire (District, SDE) utilisé par l'IHSI pour ses opérations censitaires ;
 - en informatique avec la capacité de déployer des applications web sur IIS.

Le prestataire devra réunir les **compétences essentielles** suivantes :

- Connaissance des acteurs et des enjeux de développement en Haïti ;
- Capacité d'analyse et de synthèse des enjeux à tous les niveaux ;
- Capacité d'écoute, d'appropriation, de reformulation et de pédagogie ;
- Capacité d'adaptation aux différents niveaux d'interlocuteurs ;
- Compétence en analyse institutionnelle et des capacités des acteurs publics, notamment locaux ;
- Compétence en matière d'élaboration de plan de formation et de conduite d'actions de formation.

Les compétences d'un spécialiste donné peuvent couvrir plusieurs expertises différentes.

Seront notamment valorisées les expériences avec des collectivités locales, en particulier (mais pas seulement) de la zone Caraïbe. Tous les membres de l'équipe devront parler et écrire couramment le français et idéalement pour certains au moins parler le créole haïtien.

Pour les expertises principales, les experts proposés devront disposer d'expériences significatives dans le(s) domaine(s) cités ci-dessus. L'équipe devra démontrer que chaque expert a conduit au moins 2 projets similaires au cours des 3 dernières années.

Les CVs des experts seront tous soumis sous le format UE (cf. annexe 1)

Annexe 1 – Format de présentation des profils d'expertise

CURRICULUM VITAE

Rôle proposé dans le projet:

1. Nom de famille:
2. Prénoms:
3. Date de naissance:
4. Nationalité:
5. Etat civil:
6. Formation :

Institution (Date de – Date à)	Diplôme(s) / Certificats obtenus

7. Compétences linguistiques: (1 – excellent; 5 – basique)

Langue	Lu	Parlé	Ecrit

8. Adhésion à des corps professionnels:
9. Autres compétences:
10. Situation présente:
11. Ancienneté auprès de l'employeur:
12. Qualifications principales (pertinentes pour le projet):

13. Expérience spécifique dans la région:

Pays	Date début – Date fin

14. Expérience professionnelle

Dates début et fin	Lieu	Employeur et personne de référence (nom & coordonnées)	Poste	Description
				■
				■
				■
				■
				■
				■

15. Autres informations pertinentes (p. ex. références de publication)