

TERMES DE REFERENCES (TDR)

Informations générales

Intitulé de la mission	Assistance technique au MENFP pour l'amélioration du circuit de la programmation, de la budgétisation et de l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'investissement budgétaire au niveau du MENFP et des DDE.
Pays	Haïti
Bénéficiaire (s)	Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP)
Lieu de travail	100% présentiel (Port-au-Prince, Cayes, Cap-Haitien)
Durée de la mission	10 mois
Durée de la prestation	140 H/J
Montant estimatif du marché	75,000.00 Euros

A. Objet de la mission

Expertise France recrute un cabinet spécialisé en matière de gouvernance et de finances publiques qui sera en mesure d'appuyer l'amélioration du circuit de la programmation, de la budgétisation et de l'exécution des dépenses de fonctionnement comme d'investissement budgétaire au niveau du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle dans le cadre du projet SBC II, financé par l'Union européenne.

B. 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 de 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 deux secteurs clés : le fiscal et le 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.

En définitive, le SBC II constitue une étape clé dans la modernisation de l'État haïtien. En consolidant les institutions, en améliorant la mobilisation des ressources domestiques et en favorisant une gestion plus efficace des finances publiques, il contribue à la construction d'un contrat social renouvelé, fondé sur la responsabilité, la confiance et la recherche d'un avenir commun plus stable et prospère

C. Description de la mission

Le cabinet sera en charge du suivi de la Composante Gouvernance de l'Education (Composante C) du projet SBC2 en relation avec les services du MENFP, du MEF et du MPCE. Le cabinet devra mobiliser deux experts positionnés auprès de la Direction Générale du MENFP. Le cabinet sera supervisé et rendra compte au chef de projet du SBC 2 et / ou à son adjoint pour les volets administratifs.

Pour la réalisation de cette mission, Le cabinet devra réaliser les activités suivantes touchant trois axes majeurs.

1. Dans le cadre du **premier axe**, le cabinet devra assister le MENFP dans la mise en œuvre de l'indicateur du SBC2 lié à **l'amélioration du taux d'exécution des dépenses de fonctionnement** au niveau des dix Directions Départementales de l'Education (DDE). Le gouvernement s'est engagé dans le cadre du SBC2 de faire en sorte que : (i) la circulaire sur l'affectation des crédits aux DDE soit signée et mise en œuvre pour l'année en cours ainsi que pour le prochain exercice budgétaire ; (ii) les 10 DDE ont reçu leurs crédits délégués déterminés conformément à la circulaire au plus tard le 1er janvier 2026 ; et les 10 DDE préparent et soumettent leurs PED trimestriels en temps et en heure aux services centraux pour consolidation et prise en charge par les services du Ministère de l'Economie et des Finances. Dans cet axe, le cabinet devra conduire les tâches suivantes :
 - 1.1. L'appui **aux procédures de préparation du budget du MENFP (20 jours ouvrés)**, notamment en assistant la DAA, l'UEP et les autres services du MENFP dans l'élaboration et éventuellement la révision de leurs budgets 2025-2026 ; (i) explicitation et formation des agents sur les règles d'élaboration budgétaire tenant compte des critères d'affectation des crédits aux structures déconcentrées ; (ii) préparation et application de la circulaire d'affectation des crédits aux DDE pour l'année 2026-2027 ; (iii) et renforcement de capacités en vue d'une appropriation des méthodes de

programmation budgétaire pour les dépenses de fonctionnement comme d'investissement; etc.

2. Dans le cadre **du second axe**, le cabinet soutiendra le MENFP, dans ***la mise en œuvre des projets inscrits dans le budget 2025-2026***. Le gouvernement haïtien a prévu un financement du Trésor Public pour **un montant de 1 167 millions de gourdes pour le MENFP dans le PIP 2023-2024**. En même temps, les autorités se sont aussi engagées auprès de l'Union Européenne, dans le cadre de l'appui budgétaire du SBC2, pour décaisser au moins 70% de ce montant (soit 817 millions de gourdes) afin de réaliser les objectifs de développement assignés au secteur. Le cabinet aura pour tâche principale d'appuyer le MENFP dans ses activités de développement et de mise en œuvre des projets inscrits dans ledit PIP, dans le respect des délais et des procédures prescrites et pour garantir l'atteinte des objectifs de l'appui budgétaire souscrits auprès de l'UE.

Dans cette perspective, le cabinet devra assister le MENFP à atteindre les cibles de l'indicateur du SBC2 à travers la mise en œuvre des activités ci-après :

- 2.1. **La mise à jour de l'identification de tous les projets du MENFP financés par le Trésor Public** et programmés pour être mis en œuvre durant l'année en cours en utilisant les crédits ouverts dans le PIP 2025-2026, (7 jours ouvrés après le début de la mission).
- 2.2. **La mise à jour de la cartographie des circuits de dépenses des projets d'investissement du MENFP financés par le Trésor Public¹**, en veillant à ce que toutes les étapes soient précisément détaillées depuis le début de la dépense jusqu'au paiement du prestataire de l'État à la Banque de la République d'Haïti (BRH). En particulier, le cabinet analysera les flux de travail requis, les acteurs et la nature des contrôles internes qui sont exercés à chaque étape du dossier de dépenses afin d'en clarifier l'objet, la cohérence et la valeur ajoutée (8 jours ouvrés après l'étape (a) précédente).
- 2.3. **La clarification de la nature et de la composition des pièces justificatives requises et jointes aux dossiers de dépenses pour chaque projet² ainsi que le calendrier de passation de marchés y afférent** afin de faciliter la mise en œuvre des procédures de contrôles internes par les autres services de l'État impliqués dans la gestion financière, avec un objectif de célérité, d'efficacité et d'efficacé (10 jours ouvrés après l'étape précédente).
- 2.4. **La définition d'un plan d'action pour la mise en œuvre des projets du MENFP 2025- 2026** financés par les ressources du Trésor public (10 jours ouvrés après l'étape précédente).
- 2.5. **L'appui à la mise en œuvre du plan d'action pour garantir l'exécution des projets d'investissement du MENFP**. Le cabinet aura la tâche d'aider et de suivre les services concernés du MENFP, du MPCE et du MEF, pour activer les dossiers et s'assurer que

¹ Une cartographie du circuit existe dans le Rapport sur les Projets d'Investissement Public publié par la Banque Mondiale, en 2015

² Idem, il s'agira d'une simple mise à jour

les procédures et activités sont mises en œuvre conformément aux plans et objectifs retenus (30 jours ouvrés).

3. Dans le **troisième et dernier axe**, le cabinet aura pour mission d'accompagner le MENFP, pour le **renforcement de ses capacités de mise en œuvre du budget d'investissement public (PIP)**. Dans ce cadre, le cabinet devra dérouler les activités ci-après :

- 3.1. **Établir un diagnostic des principales étapes du cycle de gestion des investissements publics au MENFP (30 jours ouvrés)**. Dans ce cadre, en étroite collaboration avec les services concernés du MENFP, le cabinet devra analyser le dispositif en place et déterminer les gaps en termes d'organisation ainsi que de capacités disponibles pour l'identification, l'évaluation ex-ante, la planification, la budgétisation, l'exécution, et le suivi et évaluation ex-post des projets financés par le Trésor public. Dans ce diagnostic, le cabinet devra aussi prêter spécifiquement une attention particulière aux goulots d'étranglement attribuables aux autres acteurs extérieurs au MENFP, notamment les difficultés émanant des interactions avec les services du Ministère du Plan et de la Coopération Extérieure (MPCE), du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), de la Banque de la République d'Haïti (BRH) et de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP).

- 3.2. Proposer **une feuille de route sur une durée maximum de 2 ans basée sur les constats et recommandations issus du diagnostic, et incluant des mesures de court et moyen terme visant à améliorer la performance du MENFP dans la gestion des investissements publics** : (i) au plan institutionnel / organisationnel / législatif et réglementaire ; (ii) au plan des procédures de gestion des investissements ; (iii) au plan des équipements, outils et systèmes disponibles pour la gestion des investissements ; (iv) et au plan des ressources humaines (**total de 30 jours ouvrés**).

Dans cette feuille de route, le cabinet devra également inclure, dans la mesure du possible, une estimation des coûts pour les différentes entités du MENFP au cours des prochaines années.

Pour l'ensemble de la mission, le cabinet sélectionné conduira les actions suivantes :

- a) appui conseil auprès du MENFP ;
- b) suivi des actions de la composante C du projet SBC2 réalisées par Expertise France et appui à l'élaboration des procédures prévues ;
- c) rédaction de notes thématiques, de documentation, ou de rapports techniques portant sur le suivi des indicateurs de performance de l'appui budgétaire du SBC2 assignés au MENFP relatifs : (i) à la mise en œuvre des projets d'investissements financés par le Trésor public ; (ii) à la mise en place effective des crédits au niveau des DDEs et autres structures territoriales ; (iii) et à l'identification des enseignants émergeant au budget de l'État ;
- d) rédaction de rapports périodiques d'activités ;
- e) organisation et animation des réunions, des ateliers de formation ou de concertation avec les différentes parties prenantes du projet ;
- f) rédaction des termes de référence pour la mobilisation d'expert(e)s court terme en lien avec le bénéficiaire et Expertise France ;

g) mobilisation et mise à disposition des experts techniques.

Plus généralement,

le cabinet sera mise à contribution sur demande du Chef de projet sur tous les sujets liés à la mise en œuvre de la composante C et des indicateurs de l'appui budgétaire du SBC2.

D. Livrables spécifiques attendus du cabinet et délais

1. Le cabinet préparera les rapports ci-après :
 - i. *Un rapport de démarrage de la mission* (5 jours ouvrés après la réunion de lancement) incluant le plan de travail de l'expert prenant en compte tous les activités et livrables identifiés dans ces TDRs et son calendrier de travail.
2. Pour l'axe 1, les principaux livrables attendus du cabinet sont listés ci-après :

Un rapport préliminaire incluant les informations suivantes (au plus tard 1 mois calendaire, après la remise du rapport de démarrage):

 - i. Liste et fiches des projets d'investissement du MENFP financés par le Trésor public, avec au minimum les informations ci-après : objectif/objet ; résultats/livrables attendus ; indicateurs de résultat ; montant prévisionnel ; localisation ; date de démarrage ; date prévue de fin ; principales activités ; responsable de projet ; risques identifiés ; etc. ii. Cartographie détaillée des processus et circuits de dépenses des projets d'investissement du MENFP financées par le Trésor Public ; iii. Calendrier préliminaire d'exécution de chaque projet, y compris Plan de Passation de Marché pour les principales dépenses.
3. *Un rapport intermédiaire*, au plus tard 1 mois calendaire après la phase précédente, incluant au minimum :
 - i. Les détails et les modalités de l'organisation suggérée pour le suivi technique et financier des projets. ii. Le plan d'action pour la mise en œuvre efficace des projets du MENFP inscrits dans le PIP et financés par le Trésor.
 - b. *Un rapport final* 8 mois calendaires après la phase précédente et intégrant un bilan de la mise en œuvre du plan d'action, les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées et les recommandations pour une meilleure mise en œuvre des projets d'investissements au MENFP.
4. Pour l'axe 2, le cabinet livrera les produits ci-après :
 - a. *un rapport préliminaire*, 1 mois calendaire après la remise du rapport de démarrage de la mission et incluant au minimum :
 - i. Le projet de circulaire d'affectation des crédits pour l'année 2023-2024, mis à jour sur la base du draft déjà soumis par le cabinet engagé par EF en 2022 ;

- ii. Les projets de Plans trimestriels d'engagement budgétaire initiaux des 10 DDEs ;
 - iii. Les détails et les modalités des activités envisagées pour l'appui à la préparation du budget 2024-2025, y compris pour la formation des agents au niveau central comme territorial.
 - b. Un *rapport intermédiaire*, au plus tard 2 mois calendaires après la phase précédente, incluant au minimum :
 - i. Le projet de circulaire d'affectation des crédits pour l'année 2024-2025 sur la base du draft déjà soumis par le cabinet engagé par EF en 2022.
 - ii. Les projets de Plans trimestriels d'engagement budgétaire des 10 DDEs mis à jour pour le second trimestre de l'année.
 - c. Un *rapport final* 7 mois calendaires après la remise du rapport précédent et intégrant un bilan de la mise en œuvre des activités, les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées et les recommandations pour une meilleure mise en œuvre pour une meilleure mise en œuvre des dépenses de fonctionnement dans les DDEs
5. Pour l'axe 3, le cabinet livrera les produits suivants :
- a. un *rapport initial* 2 mois calendaires après la remise du rapport de démarrage de la mission, incluant un diagnostic préliminaire du système de gestion des investissements en place au MENFP
 - b. un *rapport de diagnostic préliminaire*, 5 jours ouvrés après réception des commentaires et suggestions des parties prenantes sur le rapport initial :
 - c. Un *rapport intermédiaire*, 15 jours ouvrés après la remise du rapport diagnostic préliminaire précédent, incluant la feuille de route prévue au C.3.2 ci-dessus.
 - d. Un *rapport final préliminaire* incluant la feuille de route adoptée, 5 jours ouvrés après réception des observations et commentaires des parties prenantes sur le rapport précédent.
 - e. Un *rapport final* intégrant les commentaires et suggestions des parties prenantes sur le rapport précédent, 5 jours ouvrés après réception desdits commentaires.

En tant que de besoin, des ateliers de formation ou de validation de certains produits et rapports seront organisés à Port au Prince sous le leadership et avec l'appui du cabinet, en vue de diffuser et discuter les conclusions et recommandations des différents rapports avec l'équipe du gouvernement et les autres parties prenantes. A ces occasions, le cabinet devra produire tous les rapports requis pour l'organisation, l'évaluation et la tenue desdits ateliers.

E. Profil des experts recherchés

Le cabinet devra fournir les deux profils suivants :

1. Expert principal

- Titulaire d'une maîtrise en droit, économie du développement, finances publiques, gouvernance des systèmes éducatifs Bac + 4 ou tout diplôme équivalent

- Excellente connaissance des enjeux de pilotage du secteur éducatif ou des finances publiques
- Au moins 10 ans d'expérience dans le secteur de l'éducation ou des finances publiques
- Une expérience dans l'élaboration de politique et de stratégie des finances publiques ou éducatives, évaluation des performances desdits secteurs, maîtrise des outils de planification, de programmation et de budgétisation desdits secteurs serait un atout
- Une expérience au sein d'un organisme international ou du dialogue sectoriel groupe des partenaires du secteur éducation serait un atout
- Maîtrise des outils informatiques, notamment tableurs, traitements de textes, outils de présentation et base de données relationnelles serait un atout
- Très bonnes qualités relationnelles et rédactionnelles

2. Expert technique.

- Titulaire d'une maîtrise Management Public, finances publiques, finances et audit ou équivalent ;
- Au moins 5 ans d'expérience en gestion des finances publiques ;
- De bonnes compétences en termes de préparation et exécution budgétaire, procédures budgétaires ;
- Connaissance avérée du circuit de la dépense publique (fonctionnement comme investissement) en Haïti indispensable ;
- Connaissance du MENFP, du MEF, du MPCE et de l'administration publique haïtienne serait un atout
- Compréhension des enjeux des finances publiques sectorielles de l'éducation serait un atout
- Une expérience en comptabilité et en audit interne ou externe serait un atout ;
- Maîtrise des outils informatiques notamment tableurs, traitements de textes, outils de présentation et base de données relationnelles
- Très bonnes qualités relationnelles et rédactionnelles.

F. Information sur le marché

La prestation débutera au premier trimestre 2026 pour se terminer en décembre 2026 sur une période estimée à dix mois environ.

Les besoins d'appuis **sont estimés à 65 jours pour l'Expert principal**. Il devra impulser les activités de la composante et proposera un plan d'action trimestriel. Il devra assurer un suivi régulier des actions avec le MENFP en relation avec le chef de projet SBC 2.

Pour la mise en œuvre des activités, il s'appuiera sur les experts techniques mobilisés directement par le cabinet ou par EF sur la base de termes de références pour la réalisation d'actions définies (formations, rédaction de procédures...). **Le nombre de jours pour l'expert technique est estimé à 75 jours.**

Les experts pourraient être amenés à se rendre sur le terrain dans les 10 départements. La logistique sera prise en charge par Expertise France pour les déplacements hors de la capitale, ou pour les experts internationaux en cas de mission à PAP.

G. Critères de sélection

Le cabinet sera sélectionné sur la base d'une offre technique et d'une offre financière.

- Offre technique – Document PDF de 20 pages maximum (CV et références comprises)
 - o Une partie compréhension du contexte – **10 points**
 - o Une partie méthodologie – **20 points**
 - o Les CV des experts proposés (A minima 1 expert principal et 2 experts techniques) – **30 points**
 - o 2 références – **10 points**
- Une offre financière en USD ou EUR - **30 points**