

**COUR SUPERIEURE DES COMPTES ET DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF
CSCCA**

TERMES DE REFERENCE (TDR)

**Élaboration du Rapport sur la situation financière du pays et l'efficacité des dépenses
publiques pour l'Exercice 2017-2018**

I. MISE EN CONTEXTE

Dans la perspective d'adresser les différentes faiblesses et lacunes qui, recensées lors du diagnostic de 2016, entravent le fonctionnement efficace de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux administratif (CSCCA) et l'empêchent ainsi d'être élevée au rang d'institution performante, il a été établi un plan stratégique 2016-2024, assorti d'un plan opérationnel 2017-2021. Les orientations stratégiques contenues dans le premier englobent aussi bien les dimensions structurelle, fonctionnelle, organisationnelle que celle des ressources humaines. Et des axes stratégiques transversaux joints aux actions opérationnelles correspondantes, il ressort que le renforcement des capacités des personnes-ressources techniques de la Cour, qui sont en charge de l'exécution des tâches relatives aux principales attributions constitutionnelles et légales de celle-ci, se révèle prioritaire, ce qui commande la nécessité de les encadrer techniquement pour qu'elles soient à même d'assumer la réalisation de certains travaux d'envergure tels que la préparation et l'élaboration du Rapport sur la situation financière du pays et l'efficacité des dépenses publiques et le contrôle trimestriel de l'exécution des lois de finances.

En fait, l'exercice par la Cour d'un contrôle de qualité des entités gestionnaires des deniers publics constitue un gage pour l'instauration de la culture de reddition des comptes – condition essentielle pour une administration publique nationale transparente et au service des citoyens. Et pour en arriver à asseoir à cet effet les fondements professionnels nécessaires, il est entendu que les assistances techniques et pratiques d'experts représentent, pour l'heure, une bonne solution alternative. Ce qui fonde le choix par la Cour d'engager, avec l'appui de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF), des professionnels expérimentés capables d'appuyer la réalisation effective et satisfaisante de tels travaux. Étant donné que la Cour a une obligation constitutionnelle de soumettre, chaque année au Parlement, dans les trente (30) jours qui suivent

l'ouverture de la Première Session législative, un Rapport complet incluant, d'une part, la situation financière du Pays et, d'autre part, l'efficacité des dépenses publiques, et vu le temps qu'elle a à mettre pour la planification, la collecte et le traitement des données pertinentes s'avère considérable et critique, il se révèle nécessaire qu'elle engage, avant la fin de l'exercice 2017-2018, une personne ressource compétente et appropriée à cet effet. Ainsi, sur fond des considérations ci-dessus exposées, les présents termes de référence sont rédigés et seront mis à exécution en vue de recruter, à titre de consultant national, cette personne ressource avec pour responsabilité spécifique d'élaborer le **Volet Efficacité des dépenses publiques** du rapport susdit.

II. PRÉSENTATION SUCCINCTE DES FONDEMENTS DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES DE LA COUR

La Cour est consacrée par les dispositions de la Constitution et des lois en vigueur de la République comme institution indépendante, chargée entre autres d'apurer les comptes de l'État et de connaître en dernier ressort les litiges mettant en cause les entités publiques, incluant les collectivités locales. A cet égard, les instruments légaux d'application lui assignent plusieurs attributions et exigences dont nous citons ci-après quelques-unes :

- **L'article 200 de la Constitution de 1987** prescrit que la « Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA) est une juridiction financière, administrative et autonome. Elle est chargée du contrôle administratif et juridictionnel des recettes et des dépenses de l'État, de la vérification, de la comptabilité des entreprises d'État ainsi que de celles des collectivités. » ;
- **L'article 204 de la Constitution** postule qu'elle « fait parvenir chaque année au Corps législatif dans les trente (30) jours qui suivent l'ouverture de la première session législative, un rapport complet sur la situation financière du pays et sur l'efficacité des dépenses publiques. » ;
- **L'article 86 de la Loi du 4 mai 2016 sur la préparation et l'exécution des lois de finances** dispose que « [...] les contrôles de l'exécution de la loi de finance exercés par la juridiction des comptes sont destinés au Gouvernement et au Parlement. Les rapports

établis à la suite de ces contrôles sont transmis, tous les trois mois, aux deux branches du Gouvernement et du Parlement ».

Dans la perspective de contribuer à satisfaire à ces exigences constitutionnelles et légales et à en respecter les échéances, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) lance, au profit de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif, le recrutement d'un (1) Consultant national en charge d'analyser, au triple point de vue d'Économie, d'Efficacité et d'Efficiences, la qualité de gestion des dépenses publiques par les entités publiques et/ou privées soumises au champ de compétences de la Cour.

Les travaux du consultant national feront partie intégrante du **Rapport consolidé sur la Situation Financière du pays et l'Efficacité des Dépenses publiques (RSFEEDP V)** décliné en deux (2) Volets :

- D'une part, l'établissement de la situation financière globale du pays ; et
- D'autre part, l'analyse de la qualité de gestion des dépenses publiques à travers l'évaluation de politiques, programmes et projets publics pour lesquelles celles-ci sont faites.

En effet, le consultant national travaillera en parallèle et conjointement avec un second consultant qui sera en charge d'analyser et examiner la situation financière globale du pays.

III. OBJECTIFS GLOBAUX

Les objectifs généraux poursuivis par le Consultant national impliquent la production du RSFEEDP V tout en fournissant aux Cadres et Structures de la Cour les assistances techniques adéquates et l'encadrement intensif approprié en matière de contrôle des résultats issus de l'emploi des fonds publics sur un exercice fiscal, notamment en celle d'audit de performance sur la base des dimensions Économie, Efficacité et Efficiences ci-haut soulignées. Aussi ses objectifs consistent-ils à assurer la mise en place des dispositifs méthodologiques nécessaires pour la collecte des données fiables et pertinentes à la production du rapport trimestriel d'exécution du budget en conformité des dispositions de l'article 86 (alinéa 4) de la Loi susvisée.

IV. OBJECTIFS SPECIFIQUES

En ce qui a trait au contrôle global de l'efficacité des dépenses publiques, les objectifs généraux permettant d'opérationnaliser cette mission se déclinent en objectifs spécifiques précisés comme suit :

- a. Évaluer le niveau d'efficacité des dépenses réalisées par rapport aux résultats recensés ;
- b. Jauger la performance de l'Administration publique, comprenant l'Administration centrale, les entreprises publiques et entités autonomes sélectionnées, en prenant en compte les dimensions des trois « E » ;
- c. Évaluer les dépenses publiques réelles par rapport aux projets, programmes ou politiques publics exécutés sur la période ;
- d. Examiner le degré d'achèvement des programmes ou projets publics par rapport aux décaissements réellement consentis et imputés à l'exercice concerné ;
- e. Apprécier la pertinence des allocations budgétaires de l'Administration Centrale en rapport avec les stratégies de développement du Gouvernement, établies dans le Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH) et avec les investissements consentis durant les exercices antérieurs ;
- f. Établir, après examen des résultats intermédiaires et finaux des programmes et projets mis en œuvre, imputés à l'exercice concerné, le rapport entre leur qualité, leur délai de réalisation et l'ensemble des moyens utilisés grâce aux données pertinentes et fiables collectées et soigneusement traitées ;
- g. Examiner l'évolution des dépenses publiques d'Haïti, ainsi que l'évolution de leurs principales composantes – de fonctionnement et d'investissement – par rapport au Produit Intérieur Brut (PIB) ;
- h. Identifier et analyser les dépenses publiques ayant un effet multiplicateur sur la croissance économique pour formuler des recommandations au Gouvernement pour un meilleur ciblage des dépenses publiques aux prochains exercices.

V. ORGANISATION ET DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS

Pour la délivrance des produits attendus de cette mission, le Consultant national aura pour obligations contractuelles individuelles et conjointes de réaliser les différentes opérations suivantes en y faisant certainement et effectivement participer les personnes ressources de la Cour désignées à cet effet :

- a.** L'élaboration et exécution d'un plan d'audit et d'évaluation en vue de préparer le volet efficacité des dépenses publiques du RSFEEDP V pour l'exercice 2017-2018 ;
- b.** La présentation, avant la fin de la première semaine de mission, d'un chronogramme d'activités ou d'interventions, assorti d'approches et d'outils techniques envisagés pendant les phases de réalisation des prestations ;
- c.** Le recueil de données et/ou d'informations au moyen de l'observation sur le terrain, ou d'enquêtes et d'analyse documentaire auprès des entités concernées ;
- d.** La conduite d'une analyse détaillée de la lettre de cadrage budgétaire et/ou des orientations stratégiques du ou des gouvernements concernés par la période sous revue ;
- e.** La comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs globaux et spécifiques préalablement fixés pour la période à travers les lois de finances ;
- f.** L'analyse de la pertinence et de la cohérence des grandes priorités de programmes ou politiques publiques, définies par rapport aux allocations octroyées aux organismes sectoriels qui en ont la charge de mise en œuvre ;
- g.** L'attestation du niveau de réalisation des programmes ou projets liés aux marchés passés et pour lesquels les décaissements correspondants sont faits ;
- h.** L'examen de la liste des marchés passés au cours des exercices antérieurs ainsi que les rapports de passation de marchés et du degré d'avancement des programmes ou projets correspondants ;
- i.** La consultation des rapports des missions d'audit, d'études et/ou d'évaluation disponibles sur les Entités mises sous étude pour la période ;
- j.** L'examen, s'il y a lieu, des états financiers de l'ensemble des entités sélectionnées pour l'exercice sous étude ;

- k.** La conduite des visites de terrain et d'évaluation des investissements publics réalisés dans les différents départements géographiques du pays ;
- l.** La conduite du processus de collecte des données, d'évaluation de leur fiabilité et de leur validité, d'organisation de leur saisie, de leur traitement et de la mise en place d'une base de données aux fins du reporting ;
- m.** La coordination des travaux de vérification tant auprès des organismes autonomes qu'auprès de ceux des institutions de l'administration centrale, dans le cadre de l'appréciation de l'efficacité de dépenses publiques réalisées ;
- n.** La sélection des thématiques spécifiques, sur la base des critères objectifs des secteurs d'activités considérés comme prioritaires tant par le Gouvernement qui les a conçus et adoptés que par le Parlement qui y a alloué les crédits nécessaires : Infrastructures routières, Agriculture, Électricité, Éducation et/ou Santé.

VI. RÉSULTATS ATTENDUS DE LA MISSION

En guise d'exécution de cette mission, le Consultant national, pour ce qui est de ses responsabilités, doit opérer tout en fournissant des encadrements technico-pratiques aux équipes de la Cour qui participent activement aux travaux de conception ou au choix d'instruments, outils de collecte de données primaires, puis à l'analyse et au traitement des données en vue de délivrer les produits décrits dans le tableau ci-après. Ce faisant, les travaux à entreprendre aux fins de la production du Rapport doivent être menés en mettant l'accent particulièrement sur **l'efficacité des dépenses** de l'Administration Centrale et des Entités sélectionnées. Ces travaux, à exécuter en concertation entre les deux consultants responsables de l'élaboration du Rapport global, englobent les éléments suivants pour chacun d'eux dans le cadre de sa mission.

Produits/Activités	Délai de production des livrables	Délai de retour sur livrables	Période de livraison en mois
<i>a. Compte Rendu de la réunion de clarification et de</i>	<i>2^{ème} jour ouvré après la tenue de la réunion de clarification et de cadrage</i>		

<i>recadrage de la mission</i>	<i>de la mission</i>		
<p>b. Document consignant les modalités d'exécution de la mission, les feuilles de travail, formulaires de collecte et présentation des données, critères objectifs de sélection des sources d'informations pertinent, définition du périmètre d'intervention, ainsi que du calendrier d'intervention et de livraison des produits de la mission</p> <p>c. Dispositifs méthodologiques pour le rapport d'étapes trimestriel</p>	<p>Deux (2) semaines calendaires au Consultant après la tenue de la réunion de clarification et de cadrage</p>	<p>Une (1) semaine à la Cour pour produire et faire connaitre ses remarques sur b)</p>	<p>Mois I</p>
<p>d. Projet de plan de Rapport, intégrant la Table des</p>	<p>Une semaine et demi (1+1/2) commençant à courir à la date de la</p>	<p>Une (1) semaine à la Cour pour</p>	

<p><i>Matières, l'Introduction et le Résumé des principaux Chapitres envisagés avec les justificatifs de leur choix pour le volet considéré</i></p>	<p><i>soumission par la Cour de ses remarques sur b) et c);</i></p>	<p><i>produire et faire connaître ses remarques sur d)</i></p>	
<p><i>e. Collecte des données sur le terrain, réalisation de leur analyse et traitement ; Soumission du projet de Rapport intermédiaire sur la situation financière du pays</i></p>	<p><i>Quatre (4) semaines calendaires à partir de la date de réception des commentaires et suggestions de la Cour sur le Projet de plan de Rapport livré en d)</i></p>	<p><i>Une (1) semaine à la Cour pour produire et faire connaître ses commentaire sur e)</i></p>	<p><i>Mois II/III</i></p>
<p><i>f. Rédaction, conjointement avec le Consultant en charge du Volet Situation financière du pays, du projet de Rapport final des travaux réalisés</i></p>	<p><i>Quatre (4) semaines calendaires commençant à courir à la date de réception des commentaires de la Cour sur le Projet de Rapport intermédiaire livré en e)</i></p>	<p><i>Deux (2) semaines calendaires à la Cour pour produire et faire connaître ses commentaire sur f)</i></p>	<p><i>Mois III/IV</i></p>
<p><i>g. Élaboration conjointe du Rapport définitif</i></p>	<p><i>Quatre (4) semaines calendaires à partir de la date de réception des observations de la Cour sur le projet de Rapport final livré en f)</i></p>	<p><i>Deux (2) semaines calendaires à la Cour pour produire et</i></p>	<p><i>Mois IV/V</i></p>

		<i>faire connaître ses commentaires sur g)</i>	
<i>h. Feuilles de travail ou grilles de suivi de la mise œuvre des recommandations formulées par la Cour sur le Rapport</i>	<i>Deux (2) semaines calendaires à courir à la date de réception des remarques de la Cour en g)</i>	<i>Une (1) semaine calendaire pour les observations et la validation par la Cour du Rapport définitif livré en h)</i>	
<i>i. Soumission et présentation, conjointement avec le Consultant en charge du Volet Efficacité des dépenses publiques, du Rapport de fin de mission incluant le bilan et l'évaluation de la mission dans sa globalité avec :</i>			<i>Mois V</i>
<i>- (b) les points forts à consolider ;</i>			
<i>- (c) les points faibles à adresser ; et</i>			
<i>- (d) les recommandations pour les prochaines missions</i>			

<i>de même nature</i>			
-----------------------	--	--	--

VII. MÉTHODOLOGIE ET MODALITÉS D'EXÉCUTION DE LA MISSION

Le Consultant national, pour ce qui est de ses responsabilités contractuelles et fonctionnelles spécifiques dans l'exécution efficace de cette mission, doit, selon une approche progressive concertée, structurer les démarches méthodiques de travail autour des points qui suivent :

- a.** L'analyse de l'ensemble des textes légaux et réglementaires, des rapports d'audit et/ou rapports thématiques antérieurs existants ;
- b.** L'organisation des rencontres d'échanges individualisées ou collégiales de travail avec la Cour sur le cadrage, l'orientation et la clarification de la mission ;
- c.** La rencontre avec les différentes entités techniques de la Cour impliquées dans la production et/ou le recueil des données administratives et financières auprès des institutions de l'administration publique concernées par la mission ;
- d.** La réalisation des rencontres de planification, de production ou d'ajustement des plans d'intervention, sur une base régulière, en vue de parvenir à la collecte des données pertinentes et fiables aux fins de la réalisation, dans les délais, des éléments formant le Volet Efficacité des dépenses publiques du Rapport global ;
- e.** L'analyse des programmes et projets exécutés sur la période considérée– y compris les études en amont, les coûts totaux, les lieux et délais d'exécution – des entités publiques sous étude par rapport à leurs obligations et attributions légales ;
- f.** La consultation des organismes nationaux ou internationaux pour le recueil des informations pertinentes et fiables sur les coûts de certains biens ou services en vue d'une évaluation comparative objectivement fondée ;

- g.** La recherche de l'adhésion du Conseil, du moins de ses Représentants, sur le choix des indicateurs, leur cohérence, leur disponibilité, leur pertinence ou leur validité à la phase de collecte des données nécessaires pour la production du Rapport ;
- h.** L'examen analytique de la déclaration de politique générale du Premier Ministre et de sa lettre de cadrage pour l'élaboration du Budget de 2017-2018 ;
- i.** L'analyse des actions prioritaires définies par les ministères, institutions indépendantes, organismes autonomes et déconcentrés visés au cours de l'exercice 2017-2018 ;
- j.** L'examen des budgets et réalisations sur, au moins, cinq exercices jusqu'au 2017-2018, pour l'Administration centrale et les rapports annuels de la période sous revue pour les entités sélectionnées ;
- k.** Le cas échéant, l'évaluation du rapport du deuxième lundi du mois de janvier 2018 présenté par le Premier Ministre au Parlement en regard des orientations globales du Gouvernement ;
- l.** L'étude des informations financières portant sur les décaissements réalisés par les ministères et autres organismes visés au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018 ;
- m.** L'élaboration progressive des différents chapitres, parties et sous-parties du Volet Efficacité des dépenses publiques du Rapport de telle sorte que les travaux puissent être réalisés de manière cohérente et les produits livrés dans les délais impartis ;
- n.** La consultation, au besoin, des rapports des comptes généraux et des lois de règlement de deux derniers exercices fiscaux ;

- o.** L'examen des documents initiaux d'exécution échelonnée des programmes et projets auxquels sont allouées les ressources budgétaires de l'exercice concerné, ainsi que celui des rapports d'exécution et/ou d'évaluation dressés aux fins d'information ;
- p.** L'analyse de la composition sectorielle des dépenses publiques par rapport aux priorités définies dans le Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH), au cours des cinq dernières années ;
- q.** La concertation et l'aménagement conjoint des chapitres, parties et sous-parties du Rapport global avec le Consultant national en charge du Volet Efficacité des dépenses publiques.

Avant le début des travaux, le Conseil sélectionnera, de concert avec le Consultant national en charge du Volet Situation financière du pays et les personnes ressources internes mobilisées à cet effet, les entités publiques ainsi que les thématiques qui devront être, sur la base de critères objectifs préétablis, incluses dans le périmètre de l'étude.

VIII. QUALIFICATIONS, COMPÉTENCES ET APTITUDES REQUISES

Le Consultant national recherché pour la conduite de cette mission doit présenter le profil et satisfaire aux compétences ci-dessous :

Qualifications et expériences du Consultant en charge du Volet Efficacité des dépenses publiques du pays

- a.** Avoir, au moins, dix (10) ans d'expérience dans un des domaines de gestion stratégique, de gestion, suivi et évaluation de projets, programmes et politiques publiques, d'économie, de finances publiques, d'administration publique, de planification stratégique ou d'audit de performance ;
- b.** Détenir, au moins, un diplôme spécialisé de niveau BAC + 5 d'une Université reconnue (accréditée) ou un titre équivalent dans les domaines ci-dessus ;
- c.** Être familier avec les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ;

- d. Être un Expert hautement qualifié avec une expérience confirmée dans l'audit de performance ou le suivi-évaluation de projets, programmes et politiques publiques ;
- e. Posséder de bonnes connaissances en rédaction de rapports d'audit, d'études ou d'évaluation de projets, programmes et politiques publiques ;
- f. Avoir déjà exécuté avec succès, au cours des cinq dernières années, des missions analogues ou équivalentes ;
- g. Maîtriser, par formation et expérience de travail, le français parlé et écrit ;
- h. Posséder des connaissances éprouvées de l'architecture et de la nomenclature budgétaires de l'État haïtien.

Aptitudes et conditions à satisfaire par le Consultant national

Le Consultant doit posséder les aptitudes et satisfaire aux conditions suivantes :

- a. Avoir le sens de la critique objective ;
- b. Avoir des capacités d'organisation, d'analyse et de synthèse ; ^[L]_[SEP]
- c. Avoir le sens de la communication ;
- d. Avoir le sens de l'initiative, de la créativité et de l'anticipation ; ^[L]_[SEP]
- e. Être capable de travailler en équipe ; ^[L]_[SEP]
- f. Être apte à travailler sous pression ; ^[L]_[SEP]
- g. Être disponible pour les multiples déplacements sur le terrain ; ^[L]_[SEP]
- h. Faire preuve de flexibilité au travail ;
- i. Supporter la contradiction des idées ;
- j. Présenter par expérience la capacité d'animation d'équipes de travail.

IX. PIÈCES ET DOCUMENTS À PRODUIRE

Un Consultant national intéressé à prêter ses services à la production du Rapport doit soumettre son dossier de candidature incluant :

- a. le Curriculum Vitae détaillé, indiquant les formations académiques avec pièces justificatives à l'appui et les parcours professionnels pertinents pour la mission ;

- b. la proposition technique, incluant le projet de calendrier d'exécution des responsabilités de la mission, le descriptif de la méthodologie d'intervention provisoire en exécution de la mission ;
- c. la proposition financière pour l'intervention.

X. DURÉE ET LIEU D'EXÉCUTION

La durée maximale d'exécution est de cinq (5) mois. Elle se répartit en phases de planification conjointe de la mission avec le Consultant national en charge du Volet Situation financière du pays : opérations techniques d'analyse documentaire, de collecte via des visites de terrain, de traitement, de mise en forme et de communication des données. Le lieu de travail est tant à Port-au-Prince que dans certaines villes de province, en raison du choix des entités publiques, des politiques publiques, programmes et/ou projets à évaluer dans les Départements de la République. Il est à indiquer que la date indicative de démarrage de la mission est le quinzième jour du mois de septembre 2018. Aussi est-il utile de souligner que certaines données relatives à l'exercice courant sont disponibles et peuvent être collectées en vue de faciliter le démarrage de la phase de traitement et de rédaction du Volet concerné du Rapport au cours des deux premiers mois du premier trimestre de l'exercice 2018-2019.