



**COMMISSION DE RÉFORME DES FINANCES
PUBLIQUES ET DE GOUVERNANCE
ÉCONOMIQUE (CRFP-GE)**

**Rapport d'État d'Avancement de la Réforme
des Finances Publiques
Période Octobre – Décembre 2023**

Mars 2024

A decorative graphic in the bottom right corner consists of several blue 3D rectangular bars of varying heights and widths, suggesting a bar chart. A flag with three horizontal stripes (blue, white, blue) is attached to a thin pole that rises from the top of one of the bars.

TABLES DES MATIERES

I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
II.- DÉPRESSION ÉCONOMIQUE PERSISTANTE ET EFFORTS DE REDRESSEMENT EN PARALLÈLE.....	3
2.1.- LA PERSISTANCE DE LA MAUVAISE CONJONTURE ECONOMIQUE.....	3
2.2.- LES ÉVOLUTIONS MACROÉCONOMIQUES RECENTES LES PLUS DÉSTABILISATRICES	4
2.3.- LES EFFORTS DE REDRESSEMENT PROJÉTÉS POUR LA PÉRIODE 2023-25 ET LA RÉALITE DES CHIFFRES.....	6
A) Les perspectives définies à travers les Budgets de 2022/23 et de 2023/24... 6	
B) L'évolution réelle des grands agrégats budgétaires jusqu'à la période la plus récente.....	8
2.4.- L'APPORT DU NOUVEAU PROGRAMME FINANCIER SIGNÉ AVEC LE FMI.....	9
III.-ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2023	11
3.1.- MISSION 1: MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES ...	12
A) LES ACTIONS CONDUITES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS.....	12
C) LE ROLE RÉCENT DE LA DIRECTION DE L'INSPECTION FISCALE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PRDF	19
3.2.- MISSION 2: STATISTIQUE, PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGÉTISATION	21
A) LES RÉALISATIONS RÉCENTES AU MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION EXTERNE.....	21
B) LES ACTIVITÉS RÉCENTES DE RÉFORME BUDGÉTAIRE CONDUITES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET.....	25
C) LES INITIATIVES SUR LES PLANS DU CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET DE LA STATISTIQUE.....	26
D) LES PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS CE SECTEUR POUR LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE	27
E) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	28
3.3.- MISSION 3: GESTION DE LA TRÉSORERIE ET COMPTABILITÉ PUBLIQUE ...	29
A) UNE MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE COUVRANT LA PÉRIODE DU DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2022/23.....	29
B) LES EFFORTS DE LA DGTCP AU COURS DU PREMIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2023/24.....	32
C) RAPPEL DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA DGTCP AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS	39
3.4.- MISSION 4: GOUVERNANCE DES FINANCES LOCALES	40
A)LE PROJET D'INTERCONNEXION DE CIVITAX-RMS VIA LA PLATEFORME D'ÉCHANGE UXP	40
B) LES ACTIVITES CONDUITES PAR LA DIRECTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DU MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	40

3.5.- MISSION 5: CONTRÔLE BUDGÉTAIRE EXTERNE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....	41
A) UNE MISE EN CONTEXTE.....	41
B) LES RÉALISATIONS DANS LES DIFFÉRENTS DOMAINES DU SECTEUR CONTRÔLE D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2023.....	42
C) PROBLÈMES ET CONTRAINTES.....	46
3.6.- MISSION 6: SYSTÈME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT ...	47
A) L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA PRÉPARATION DU PAT 2023/25 DE CE SECTEUR.....	47
B) LE NOUVEAU PROJET DE TRANSFORMATION DIGITALE DU MANAGEMENT PUBLIC HAITIEN EN COLLABORATION AVEC LA BID	47
C) DERNIÈRES AVANCÉES DANS LE CADRE DE LA COMPOSANTE SIGFIP DU PROJET PAGEFIS.....	49
3.7.- MISSION 7: LES RÉFORMES TRANSVERSALES	52
A) L'AXE OPÉRATIONNALISATION DE LA RÉFORME.....	52
B) LA POURSUITE DE L'ACTIVITÉ DE PRÉPARATION DU BUDGET CITOTEN ...	53
C) PROBLEMES ET CONTRAINTES.....	55
D) CONCLUSION ET PERSPECTIVES.....	55
IV.- CONCLUSION GÉNÉRALE	566

I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le premier trimestre de l'Exercice 2023/24 se prolongeant jusqu'à la période de démarrage de ce rapport, en Février 2024, constitue une conjoncture particulièrement difficile pour le pays et on pourrait même dire qu'elle va faire date dans son histoire contemporaine. Deux dynamiques permettent effectivement d'opiner en ce sens.

i) D'abord, on doit noter ce qui relève de l'évolution de l'environnement global d'Haïti particulièrement sur les plans politique et sécuritaire. Au départ du nouvel exercice, il semblait qu'une période d'accalmie se profilait mais au fur et à mesure qu'on avançait vers le second trimestre un certain revirement s'opérait jusqu'à une accélération dans le sens du pire en beaucoup de fois ou bien de réorientation imparfaitement lisible de la situation du pays.

Effectivement, il a été observé en premier lieu les événements entourant **le conflit avec la République Dominicaine** concernant la construction d'un canal sur la Rivière Massacre traversant la frontière entre les deux pays. Cela a occasionné une mobilisation importante de la population à l'intérieur comme au niveau de la diaspora. Parallèlement, on doit signaler la décision du Gouvernement dominicain de fermer ses frontières avec Haïti : ce qui va entraîner une certaine accélération de l'inflation au niveau national.

En plus, on doit noter pendant cette période les remous au niveau de la classe politique concernant la fin prochaine, le 7 février 2024, du mandat du Premier Ministre (conformément à un accord signé entre lui et certains partis politiques le 21 décembre 2021) alors que les élections promises n'ont pas pu être organisées. A partir de cette dernière date, les événements se sont accélérés avec : le blocage du Premier Ministre à l'extérieur du pays suite à un voyage au KENYA pour négocier l'arrivée de la force multinationale prévue, sa démission à partir des USA et la reprise des négociations patronnées par la CARICOM pour la **mise en place d'un Conseil Présidentiel** de 9 membres qui aura à **constituer un gouvernement dit d'union nationale**.

Cependant, les événements les plus déstabilisants sur ce plan global ont concerné **l'accélération de la détérioration de la situation sécuritaire** vers la fin du premier trimestre de l'exercice 2023-2024. En effet, à partir de cette période de nouveaux quartiers, jusque là plus ou moins apaisés, ont connu des attaques brutales des gangs armés avec des déplacements importants de population, des blessés, des meurtres et des destructions matérielles importantes. Selon les informations publiées par l'ONU, cette dernière grande vague de violence a occasionné le contrôle par les gangs d'environ 80%

de l'aire métropolitaine de Port-au-Prince. En d'autres termes, on assiste à un rétrécissement considérable de l'espace économique comme de l'espace de vie de la population de la première région géographique du pays. On est donc en présence d'un chaos dont la gestion représente un défi majeur pour l'État haïtien.

ii) La seconde dynamique, à mettre en évidence, concerne l'accélération du processus de décapitalisation du pays en termes de ressources humaines mais progressivement de capital également. L'insécurité généralisée a certainement agi comme un facteur repoussoir de la population, dans toutes ses composantes pauvres et aisées, mais il faut noter conjoncturellement le rôle efficace du **programme dit humanitaire des USA attirant tout ce qui existe comme compétences professionnelles et techniques.** En particulier, il est important de souligner avec force que les Écoles primaires et secondaires, les Universités publiques et privées, les Centres de Santé publics et privés, les Banques Commerciales, les activités de services divers et bien entendu l'Administration Publique sont tous victimes de ce fléau et ont du mal à fonctionner normalement. Certaines fois, comme pour l'Éducation et la Santé, le fonctionnement devient plus que problématique par manque de cadres mais aussi de clients : élèves, étudiants et malades !!

Pourtant, malgré ce contexte devenant de plus en plus complexe mais surtout à cause de la période d'accalmie observée au début de ce nouvel Exercice fiscal 2023/24 **la décision a été prise, par la CRFP\GE, de retourner à la périodicité trimestrielle de la préparation des rapports d'état d'avancement** de la réforme des finances publiques.

C'est donc cette décision, justifiée par une éclaircie conjoncturelle supposée se prolonger, qui nous vaut aujourd'hui ce nouveau bilan des activités de réforme mais avec une particularité : faire la liaison avec le dernier rapport d'état d'avancement de la **CRFP\GE** qui a concerné la période Janvier –Juin 2023. D'où, en beaucoup de fois la mise en perspective historique démarrant en Juillet 2023 qui sera observée pour un certain nombre des domaines analysés dans le rapport global d'état d'avancement.

Pour fixer les mémoires, précisons que ce rapport global ne comporte que deux grands axes :

- La dépression économique persistante et les efforts de redressement en parallèle avec l'appui du FMI et dans le cadre du nouveau budget
- Les avancées de la RFP à travers sept dimensions de gouvernance dont les réformes dites transversales

II.- DÉPRESSION ÉCONOMIQUE PERSISTANTE ET EFFORTS DE REDRESSEMENT EN PARALLÈLE

Après la crise de coronavirus en 2020, l'économie mondiale s'était reprise et avait même connu un certain dynamisme porté surtout par les économies émergentes. Ainsi, le FMI avait noté des taux de croissance du PIB mondial de 3,5% et de 3,0% respectivement en 2022 et 2023 avec une perspective de 2,9% en 2024.

En Haïti, comme on le sait, malgré cet environnement global externe favorable la tendance a été depuis 2018-2019 à contre-courant avec une dépression économique persistante favorisée par plusieurs facteurs comme : des phénomènes naturels à effets destructeurs mais surtout un processus d'ordre socio-politique déstabilisateur et particulièrement une insécurité généralisée à l'échelle nationale accompagnée d'une tendance dominante à la gangstérisation. Cette situation fait qu'il n'est pas étonnant d'observer, pour la période la plus récente, les mêmes tendances économiques négatives antérieures, dont les pouvoirs publics cherchent pourtant à limiter l'influence.

2.1.- LA PERSISTANCE DE LA MAUVAISE CONJONTURE ECONOMIQUE

Les statistiques sur les comptes économiques publiées par l'IHSI sont très claires : l'affaïssement de l'économie nationale s'est poursuivi au cours de l'Exercice 2022/23 et cette tendance concerne à de rares exceptions tous les secteurs et sous-secteurs.

Effectivement, on a encore une baisse du PIB d'environ (-1,9%) au cours de la dernière année témoignant de plusieurs tendances importantes. Il faut noter d'abord la poursuite de la baisse de la capacité productive du pays avec des baisses de 5,6% de l'Agriculture, de 3,7% des dites « Activités de Fabrication » englobant l'Industrie Manufacturière et de 6,9% du Secteur de la Construction. C'est pourquoi on a enregistré les taux de participation qui suivent pour les Secteurs Primaire et Secondaire dans la valeur ajoutée globale. Soit :

Secteurs(En %)	2021/22	2022/23
Primaire	16,8	16,1
Secondaire	23,6	23,1
Total	40,4	39,2

Source des données : IHSI.

Un autre point important est la difficulté grandissante des « Services de Base » de jouer leur rôle de mécanisme de liaison et de fluidification de l'économie nationale du fait probablement de l'aggravation considérable de l'insécurité en zone urbaine comme en milieu interurbain. En effet, si l'on fait abstraction du sous-secteur « Information et Communication » on obtient un fort taux de décroissance pour l'exercice 2022/23, soit (-11,2%).

Si l'on met de côté les Sous-secteurs Administration Publique, Éducation, Santé/Action sociale et Activité Financières et d'Assurances, les autres Grands Sous-secteurs de Services, majoritairement marchands, se sont aussi affaiblis en suivant la tendance économique générale de 2022-2023. En témoigne le comportement de ces trois groupes d'activités à travers leur taux respectif de décroissance comme :

- Commerce de gros et de détail : (-7,98%)
- Tourisme (Activités d'hébergement et de restauration) : (-8,0%)
- Activités Immobilières (-5,8%)

2.2.- LES ÉVOLUTIONS MACROÉCONOMIQUES RECENTES LES PLUS DÉSTABILISATRICES

Ainsi donc, comme les chiffres l'ont établi antérieurement, la dépression qui sévit dans le pays depuis déjà plusieurs années s'est poursuivie durant l'exercice 2022-2023 et les dernières données pour le premier trimestre de 2022-2023 n'incitent pas à l'optimisme. A n'en pas douter, cela a eu des conséquences autant sur des variables du secteur externe que sur d'autres liées à la macroéconomie interne.

Si l'on considère d'abord les données sur l'évolution de la Balance Commerciale, le déficit rapporté au PIB se situait au cours des deux années 2020-2021 et 2021-2022 aux alentours de 22%. Pour le dernier exercice, on note qu'il a baissé de deux(2) points de pourcentage mais il ne faut pas s'empresse d'interpréter cela comme un progrès parce que cette diminution est accompagnée d'une baisse d'environ 6% des exportations. De plus, l'évolution du mouvement des importations et des exportations pour les 4 premiers mois de l'exercice 2023-2024 montre une tendance à la détérioration de la situation. En effet, alors que les importations cumulées pour cette courte période (4 mois) représentent 23,2% de leur valeur globale pour l'exercice antérieur le calcul de ce même taux pour les exportations donne seulement le chiffre de 6,3% : chiffre en baisse de 38% par rapport à celui obtenu pour l'exercice antérieur.

Évolution récente de la Balance commerciale

En millions de gdes	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Importations	508604	635088	713985
Exportations	120893	156952	147491
Déficit/PIB	22,8%	22,1%	20,2%

Source : données tirées des comptes économiques publiés par l'IHSI.

L'équilibre externe du pays pour cette dernière conjoncture a été également perturbé par une certaine stagnation des flux de transfert des migrants haïtiens. En légère baisse en 2023 par rapport à 2022 avec ces données : 3,8 milliards de dollars US dans le premier cas et 3,85 dans le second.

Ce qui n'a pas facilité les choses sur le marché des changes ou on a assisté à un processus de dépréciation significative de la monnaie nationale comme le montre le petit tableau qui suit. On remarque que l'accélération de la perte de valeur de la gourde haïtienne s'est poursuivie sans désespérer pour le dernier exercice fiscal.

Exercice fiscal	Taux de change (gdes/1 usd)	Variation
2019-2020	99,9	+18,5%
2020-2021	81,1	-18,8%
2021-2022	107,1	+32,1
2022-2023	141,0	+31,6

Source des données : IHSI.

Pourtant, on observe une accalmie pour le début de l'Exercice 2023/24 avec cette évolution du change :

Gdes/ 1USD	Octobre 2023	Novembre 2023	Décembre 2023	Janvier 2024
Taux de référence BRH en fin de mois	132,9	132,2	131,7	131,5

Quand on analyse les données concernant l'inflation, on retrouve la même évolution que pour le change : forte tension dans les derniers exercices fiscaux suivie par une accalmie pour le début du nouvel exercice 2023-2024.

En effet, notez d'abord cette tendance négative à une accélération de l'inflation comme le montre ce petit tableau :

	2020-2021	2021-2022	2022/23
Taux moyen d'inflation	15%	27,4%	44,5%

Cependant, quand on considère les données pour la période la plus récente on observe une inversion de la tendance précédente de sorte que le niveau de l'inflation chute de 51% environ par rapport à l'exercice précédent. C'est ce que permet de dire ces chiffres récoltés auprès de l'IHSI :

	Octobre 2023	Novembre 2023	Décembre 2023	Janvier 2024
Taux d'inflation	22,8%	22,2%	21,2%	20,9%

Ainsi, l'évolution des deux variables économiques analysées précédemment, le taux de change et l'inflation, témoignent d'une forte corrélation entre elles : les phases d'accélération sont parallèles comme les phases de décélération. Mais surtout dans les deux cas, les tendances dominantes ne sont pas favorables à une amélioration de la situation économique générale du pays. Venons-en maintenant à la situation des finances publiques au cours des 16 derniers mois.

2.3.- LES EFFORTS DE REDRESSEMENT PROJETÉS POUR LA PÉRIODE 2023-25 ET LA RÉALITÉ DES CHIFFRES

A) Les perspectives définies à travers les Budgets de 2022-2023 et de 2023-2024

Le budget de 2022-2023 représente une rupture par rapport à l'approche budgétaire traditionnelle **par son inscription dans une perspective pluriannuelle** à travers la préparation d'un **CBMT** (Cadre Budgétaire A Moyen Terme) couvrant la période 2022-2025. Cette action constitue en soi un acte de bonne gouvernance économique qui est réalisée pour la première fois en Haïti. Les orientations essentielles de ce cadre de moyen terme sont surtout :

- Le développement de programmes sociaux, particulièrement à travers une politique nationale de protection et de promotion sociales
- La lutte contre l'inflation, avec par ailleurs l'objectif spécifique de réduire l'insécurité alimentaire de la population
- Une politique de rigueur budgétaire basée sur une promotion active des ressources domestiques et un certain contrôle des dépenses courantes
- Un effort d'investissement plus important, intégrant le Plan de Relèvement Intégré de la Péninsule du Sud et s'inscrivant dans une perspective de retour de la croissance économique

Dans le Budget de 2022-2023, le premier aspect s'est traduit par l'attribution de crédit très important pour le Ministère des Affaires Sociales responsable de la mise en œuvre de la politique de protection sociale. Il a ainsi bénéficié d'une part importante des crédits totaux, environ 11,4%, soit 30,6 milliards de gourdes. Il faut noter aussi que le Ministère de l'Agriculture s'est vu octroyer des fonds spécifiques en vue de conduire une politique de sécurité alimentaire destinée à mitiger l'effet de l'inflation sur les populations les plus vulnérables.

Pour l'exercice 2023-2024, en vue de conduire leur politique respective ces ministères ont bénéficié dans le premier cas de 8% des crédits totaux (soit 25,7 milliards) et dans le second cas de 2,9% (soit 8,2 milliards).

Quant à la politique de rigueur et à celle de la recherche de la croissance économique, elles trouvent d'abord leur première manifestation à travers une prévision d'une plus grande mobilisation de recettes fiscales dans le cadre du Budget de 2022-2023. Plusieurs moyens ont été envisagés : on note en particulier que ce budget intègre un ensemble de mesures concernant : les Droits d'Accise, la Patente, la Contribution Foncière des Propriétés Bâties (CFPB) ainsi que la réduction des dépenses fiscales liées à la Loi sur les Zones Franches, au Code des Investissements et aux dispositions réglementaires concernant les ONG.

Toutes ces mesures et d'autres devraient permettre d'augmenter les recettes globales beaucoup plus rapidement (de 37%) que les dépenses courantes (9,2%). Ce qui ferait progresser plus rapidement qu'auparavant les investissements publics sur financement interne (de 109%) tandis que se dégage parallèlement la possibilité de réduire le financement monétaire (29%).

Avec le nouveau Budget 2023-2024, l'approche de rigueur s'est maintenue avec d'abord une prévision de mobilisation des recettes nettement plus importantes (17,5%) que pour les dépenses courantes (4,7%). D'où, la possibilité d'augmenter l'investissement public à financement interne (de 24,6%) et de prévoir une réduction encore plus importante du financement monétaire (de 39,3%).

B) L'évolution réelle des grands agrégats budgétaires jusqu'à la période la plus récente

D'abord, essayons de voir dans quel sens les choses ont évolué durant le dernier exercice fiscal. Ce qu'on constate à l'aide des données qui suivent : c'est l'affirmation d'une maîtrise de l'équilibre des finances publiques.

En effet, on note que durant l'Exercice 2021-2022 les opérations financières de l'État s'étaient soldées par un déficit courant dont le taux se situait au niveau de 1,5% du PIB. Par contre, pour l'exercice suivant (2022-2023) ces opérations se sont soldées par un excédent budgétaire courant représentant 1,3% du PIB. Les soldes globaux dans les deux cas ont évolué dans le même sens.

Notons comme autre point positif le fait que les investissements publics pour la dernière année (2022-2023) se soient fixés au niveau de 0,5% du PIB après s'être tombé à 0,3% en 2021-2022. Bien entendu, c'est assez faible mais ce léger progrès a résulté d'un doublement (et plus) des dépenses d'investissement dans un contexte extrêmement difficile.

L'évolution des données sur les quatre premiers mois de l'exercice 2023-2024 (**Octobre 2023 à Février 2024**) témoigne de la même volonté de recherche de l'équilibre budgétaire. En effet, en comparant les deux derniers exercices on remarque que l'**excédent budgétaire courant** réalisé a augmenté substantiellement d'une période à l'autre. C'est pourquoi on passe d'un taux de 0,05% à celui de 0,4% par rapport au PIB de 2022-2023.

Comparaison des Opérations Financières de l'État pour les deux derniers exercices		
En millions de gourdes	Octobre 21 –Septembre 22	Octobre 22 –Septembre 23
1) Recettes courantes	110150	172346
a) Recettes internes	82381	111881
b) Recettes douanières	27341	60103
c) Autres Recettes	428	362
2) Dépenses courantes	142351	135684
3) Dépenses d'investissement	6520	15180
4) Dépenses totales	148870	150864
5) Solde courant	- 32201	+ 36662
6) Solde global	- 38464	+ 2532

Source des données : TOF préparé par le MEF.

2.4.- L'APPORT DU NOUVEAU PROGRAMME FINANCIER SIGNÉ AVEC LE FMI

Après l'expérience intéressante de mise en œuvre d'un programme de référence, signé avec le FMI en juin 2022, qui a permis d'améliorer la stabilité macroéconomique et de renforcer la gouvernance économique, les pouvoirs publics se sont engagés en juin 2023 dans un second programme avec l'institution de Bretton Woods. Les orientations principales de ce dernier, à travers quatre points importants, ont été déjà précisées dans le rapport précédent d'état d'avancement de la CRFP/GE¹, mais elles sont rappelées ici pour les besoins de la cause. Soit :

- Une politique de gouvernance, de transparence et de reddition des comptes
- Une politique budgétaire et de protection sociale
- Une politique monétaire, financière et de change
- Une politique de sauvegarde

Dans le cadre de ce nouveau rapport sur la réforme des finances publiques, l'accent sera mis sur les deux premiers points. Si l'on considère la première ligne d'action, globalement il s'agit de « contrôler, suivre, enregistrer et publier soigneusement toutes les dépenses liées à l'intervention d'urgence financées par le Guichet de Choc Alimentaire du

¹ CRFP\GE : Rapport de Mise en œuvre de la RFP. Période Janvier –Juin 2023.

FMI » et d'appliquer, comme il est prévu dans la loi, les dispositions de transparence des marchés publics. Au vu du « **Rapport de Suivi du SMP de juin 2023** » publié par le Comité de Suivi mis en place par le MEF, on peut dire que la mise en œuvre de cette politique a été bien réelle. On en veut pour preuve ces faits qui ont été avancés :

- **Publication et transmission régulière au FMI de rapports sur le Food Shock Window (FSW).** Cependant, en raison du climat d'insécurité et des faiblesses institutionnelles, le taux d'utilisation des fonds mis à disposition des secteurs impliqués dans la mise en œuvre du Programme d'Urgence Multisectoriel d'Apaisement et de Réinsertion Sociale des Groupes Vulnérables (PuRMARSGV) est très en deçà des attentes. A titre d'exemple, sur un total de 15.6 milliards de gourdes disponibles dans le budget 2022-2023 pour financer le PuRMARSGV, seulement 20% ont été effectivement dépensées par les secteurs. Il faut toutefois souligner que l'exécution de ces dépenses ont respecté les procédures de passation de marchés et de gestion des finances publiques.
- **Réalisation d'audit interne du FSW par l'IGF** au démarrage puis en cours d'exécution du programme. Toutefois, depuis le début de l'exercice fiscal 2023-2024, le processus n'a pas pu continuer en raison du fait qu'aucune dépense ainsi qu'aucune activité n'ont pu être réalisées. Ainsi, l'IGF s'est contentée de faire le suivi des recommandations qu'elle a formulées au cours des audits antérieurs.
- **Processus de réalisation en cours de l'audit de conformité financier et opérationnel du FSW.** Car, la CSCCA a transmis le rapport au MEF en fin janvier pour permettre aux différents secteurs impliqués dans la gestion des dépenses du programme d'urgence de réagir dans un délai de deux (2) semaines. Cependant, compte tenu des troubles sociopolitiques entourant la date du 7 février, le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) et le MEF ont sollicité un report de l'échéance de deux (2) semaines au plus tard afin de permettre aux secteurs de compléter certains dossiers et de répondre à certaines interrogations.
- **Publication des rapports trimestriels du FAES et réalisation de son Conseil d'Administration** qui a adopté son budget pour l'exercice 2023-2024
- **Publication régulière des contrats de marchés publics** sur le site internet (<https://cnmp.gouv.ht>) de la CNMP. Une revue du site permet de confirmer que les rapports des mois de septembre, d'octobre, de novembre et de décembre 2023 sont disponibles sur le site.

En ce qui a trait à la seconde ligne d'action soit les politiques budgétaires, l'idée est de poursuivre en 2023-2024 avec les orientations amorcées en 2022-2023 avec les objectifs de bonne gouvernance budgétaire et de rigueur budgétaire selon les approches esquissées antérieurement ainsi qu'avec les objectifs de protection sociale et de réduction de l'insécurité alimentaire.

Les analyses faites antérieurement des deux derniers budgets ont montré clairement qu'ils s'inscrivent dans les mêmes perspectives globales et sectorielles comme le prévoit le nouveau Programme de Référence avec le FMI. On peut y ajouter l'adoption du **Plan de Mise en Œuvre du Code Fiscal** tout au début du programme signé récemment avec le F. Il sera mis en application à partir du 1^{er} octobre 2024.

Comme d'autres réalisations, on peut mentionner ces deux faits tirés du « **Rapport du Comité de Suivi du SMP** » mis en place par le MEF. Soit :

- « Les planchers définis pour le solde primaire (du budget) en juin et septembre 2023 ont été respectés. En effet, la bonne gestion budgétaire de l'exercice a permis d'aboutir à des soldes primaires positifs alors que les planchers tablaient respectivement sur (-39.1 milliards) et (-52.2 milliards) de gourdes de déficits du solde primaire » ;
- « Les plafonds définis pour le crédit net de la banque centrale au Secteur Public Non Financier (SPNF) ont été respectés. En effet, fixés à des plafonds respectifs de (33.7 milliards) et (44.9 milliards) de gourdes dans les objectifs quantitatifs, le crédit net effectif de la banque centrale a été de seulement (16.6 milliards) et (19.6 milliards) de gourdes respectivement en juin et septembre 2023 ».

III.-ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2023

Malgré que cela ait été déjà souligné au niveau de l'**Introduction Générale** de ce rapport, on rappelle ici que le bilan des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des finances publiques aura la particularité suivante :

- Procéder, quand les informations disponibles le permettent, à une mise en perspective des réalisations pour le trimestre couvrant les mois allant de juillet à septembre 2023;

- Présenter de façon détaillée les actions entreprises au cours du trimestre octobre-décembre 2023.

3.1.- MISSION 1: MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES

A) LES ACTIONS CONDUITES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPOTS

i) Une nécessaire mise en perspective historique

De juillet à septembre 2023, la DGI a conduit un ensemble d'actions qui ont été à la base de son fonctionnement au cours du premier trimestre de l'exercice 2023-2024. On retrace ici les plus significatives.

a) L'adoption d'un nouveau Plan Stratégique

Pour continuer à garder l'élan de la réforme fiscale, la DGI a adopté un nouveau plan stratégique pour les trois prochaines années (2023-2026). Ce plan stratégique repose sur trois piliers qui sont :

- l'amélioration de la qualité de services aux contribuables et usagers;
- le renforcement des capacités institutionnelles de la DGI;
- et le renforcement des capacités de mobilisation des ressources.

Ces piliers traduisent les priorités sur lesquelles la DGI se focalise en vue de répondre aux besoins du nouveau code général des impôts.

b) La contribution au bouclage du processus menant au Code Général des Impôts

Malgré la précarité de la situation sécuritaire, la DGI a reçu l'appui du FMI et également de l'Union Européenne (à travers le Cabinet Expertise France) dans la préparation de la mise en application du CGI et sur la continuité des chantiers qui étaient initialement en cours dans le précédent plan stratégique. Ainsi ces appuis ont quand même porté fruit puisque la DGI a pu réaliser quelques activités de réformes.

Depuis l'adoption du CGI, par Décret du 20 janvier 2023, les travaux se sont enchainés jusqu'à la décision de son implémentation le 1er octobre 2024. Pour ce faire, un comité de mise en œuvre de ce code a été constitué et une liste d'activités à réaliser a été préparée, soit :

- la mise en ligne du Code fiscal sur les sites web du MEF et de la DGI
- la préparation de fascicules de formation, de cartons d'information et de tutoriels : des modules de formation sont soumis au secrétariat du CPF pour commentaires
- la traduction du Code fiscal en créole haïtien : la Faculté de Linguistique Appliqué (FLA) a déjà soumis un premier draft et a fait une présentation pour le **Comité de Politique Fiscale**(CPF). Toutefois, les membres du CPF doivent produire des commentaires et remarques sur la traduction pour mieux faciliter le travail du FLA.

Une série d'autres activités ont été identifiées mais ne sont pas encore complètement réalisées. Ce sont entre autres :

- la préparation et diffusion de dépliants du Code fiscal destinés aux agents de l'administration fiscale et aux contribuables;
- la formation des formateurs pour une meilleure coordination et harmonisation de la campagne de formation autour du Code Fiscal : Il y aura deux (2) pôles de formation bientôt (Grand Sud et Grand Nord);
- la publication du Code sous forme de manuel pour faciliter sa portabilité : il a été déjà acheminé aux **Presses Nationales** pour impression.

c)Le dossier d'évaluation du Système de Gestion Fiscale (RMS)

En avril 2023, la DGI a sollicité la Commission de Réforme des Finances Publiques et de la Gouvernance Économique (**CRFP-GE**) pour l'aider à organiser une série de rencontres avec des acteurs clés du système (Trésor, MEF, BRH) en vue de l'aider à terminer l'informatisation de la DGI via le nouveau système de gestion fiscale dénommé RMS². C'est partant de là que la CRFP a tout de suite entrepris des démarches pour la

² RMS: Revenue Management System/Système de Gestion fiscal (SGF)

réalisation de ces rencontres. Mais, celle avec le MEF a débouché, à l'instigation du Ministre, sur la création d'un Groupe de Travail Technique Multisectoriel (GTTM) comprenant la DGI, le Trésor, la DSI et la CRFPGE pour réfléchir et faire des propositions sur un plan d'action urgent à mettre en œuvre pour continuer le développement et le déploiement de RMS dans un horizon à déterminer.

Le groupe de travail a réalisé sa première rencontre officielle le lundi 5 juin 2023. Cette rencontre a permis de définir le périmètre de la mission assignée, qui va de pair avec les résultats à atteindre, soit :

- Réalisation de l'évaluation du projet de modernisation du Système de Gestion Fiscale (SGF)
- Définition d'un plan d'actions urgentes
- Soumission de ce plan au Ministre des Finances pour approbation et exécution

Suite à la définition des outils méthodologiques à appliquer, le groupe s'est scindé en deux sous-groupes et une répartition des tâches a été faite. Le premier sous-groupe avait la charge de réaliser l'évaluation technique de l'existant via la collecte des informations relatives au développement du logiciel et tous les autres aspects techniques entourant le processus d'informatisation. Au besoin, il a conduit des visites des lieux sur des sites fonctionnant avec RMS en production. Le second sous-groupe s'est occupé de l'aspect fonctionnement du projet, l'environnement de travail, les aspects métiers et fonctionnels du projet et tout ce qui concerne le déploiement et la gestion du RMS. Le travail du GTTM s'est conclu en Juillet 2023 par la préparation d'un **Rapport de Pré-évaluation du RMS** qui n'a pas fait l'unanimité et qui a justifié la demande d'un appui auprès d'un Partenaire Technique et Financier (PTF), soit la firme Expertise France de l'UE.

ii) Les activités menées d'Octobre à Décembre 2023

Elles concernent essentiellement la suite du dossier d'évaluation du SGF/RMS et des étapes subséquentes. En effet, la demande d'assistance au **Cabinet Expertise France** de l'Union Européenne a débouché sur la mise à disposition du **GTTM** de deux experts en système d'information.

Cet appui a donné lieu à une mission d'audit plus poussée sur une période de 45 jours ouvrables et divisée en deux parties, soit :

- une partie en virtuelle qui a permis de pousser la revue de la documentation

- et une mission de terrain du 13 au 25 novembre 2023 qui a permis de rencontrer les interlocuteurs clés du projet comme par exemple :
 - Le Directeur de la DGC, DMC,
 - La DSI du MEF,
 - Les Analystes d’Affaires,
 - C2D/Datatorque en visio conférence,
 - L’équipe de Projet et enfin
 - Le GTTM)

Cette intervention des experts s’est traduite par la préparation et la soumission de deux rapports : un rapport d’évaluation très détaillé et un plan d’actions prioritaires. Ils ont été soumis au Ministre des Finances et ont été validés. Lors de cette activité, certaines mesures urgentes ont été proposées dont par exemple :

- L’élaboration d’un nouveau cahier des charges et le recrutement d’un expert technique pour assurer sa mise en œuvre
- La prolongation du contrat avec C2D/DT pour :
 - terminer le développement de RMS
 - mettre en production les modules de télé-déclarations et télépaiements via RMS Web
 - intégrer les changements nécessaires à l’entrée en vigueur du CGI
- la validation des livrables de février 2023 de C2D/DT
- le déploiement de RMS dans les départements du Sud, du Sud-Est et dans les communes des palmes
- la rédaction d’un plan de clôture progressif de Tax Solutions

iii) Contraintes confrontées par la DGI

Parmi les contraintes identifiées limitant le déploiement de SGF/RMS à l’échelle du pays, trois d’entre elles semblent être répétées dans plus d’une quinzaine de bureaux dans les départements du Sud, Sud ’Est et dans les Communes des Palmes. Quelques éléments sur chacune d’entre elles.

a)Le contexte sécuritaire du pays :

Le climat d’insécurité que connaît le pays depuis plus de trois ans a considérablement limité les possibilités d’accès par la route aux bureaux de la DGI situés dans les villes de

province pour la réalisation régulière des activités programmées. Pour pallier cette contrainte, la direction du projet a priorisé la voie aérienne comme solution alternative pour le transport des équipes impliquées dans le déploiement de RMS.

b) L'interconnexion DGI/ONI :

L'interconnexion DGI/ONI qui était dans l'impasse depuis le changement du numéro de l'ONI est rétablie à partir du second trimestre de l'année 2023. Toutefois, cette fonctionnalité indispensable au déploiement de RMS n'était pas totalement opérationnelle au 30 juin 2023. Jusqu'à présent, la Direction informatique de la DGI est en train de travailler sur les tests d'acceptation de ce nouveau numéro.

c) La non disponibilité des ressources budgétaires allouées à RMS

En plus du contexte d'insécurité et des tests d'acceptation du numéro de l'ONI qui ne sont pas bouclés, les 40, 000,000 de gourdes alloués dans le budget des investissements pour le déploiement de RMS au cours de l'exercice 2022-2023 n'étaient pas encore autorisés par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe au 30 juin 2023.

En effet, les activités de déploiement de RMS pour la période considérée étaient mises à l'arrêt et des activités clés n'ont pas pu être réalisées, comme par exemple : l'acquisition de matériels informatiques, le réaménagement des locaux et autres. En définitive, sans la disponibilité à temps des ressources financières dédiées, le déploiement total de RMS ne sera pas effectif dans le délai souhaité.

B) LA MOBILISATION DES RECETTES À TRAVERS L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE DES DOUANES

i) Une mise en perspective historique

L'adoption le 21 mars 2023 du nouveau code douanier en remplacement de celui de 1987 a donné un signal très fort de la volonté de l'AGD de moderniser et de simplifier ses procédures selon les standards internationaux et les recommandations de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Depuis, la Douane a renforcé sa capacité organisationnelle, opéré des changements notamment au niveau des procédures de dédouanement et du partenariat avec le secteur privé et de la lutte contre la fraude et les trafics illicites.

De plus, pour maintenir cet élan de modernisation l'AGD³ a accéléré la digitalisation en cours des procédures douanières, la mise en production de nouveaux modules de SYDONIA dont l'affectation automatique des déclarations aux inspecteurs, répondant entre autres à un besoin de flexibilité dans un contexte où l'accès aux bureaux de douanes est compliqué pour les fonctionnaires qui sont absents de façon imprévisible. En dépit de cette situation, la Douane a pu quand même réaliser les lignes d'actions suivantes :

- la génération des rapports relatifs au recouvrement sur requête par Sydonia World
- la mise en place du Corps des contrôleurs douaniers et la formation de 23 nouveaux contrôleurs
- la mise en place du service de la valeur au sein de la Direction de Contrôle
- la création d'une cellule d'exploitation de la base de données
- l'analyse des textes d'application du Code Douanier
- la formation de 23 Agents en Évaluation en douane
- le déploiement des agents de la surveillance douanière dans tous les Bureaux de douanes et dans les Magasins et Aires de Dédouanement(MEAD)

Sur les derniers exercices fiscaux l'Administration Générale des Douanes a fait preuve d'une bonne volonté de modernisation et cela a attiré les Partenaires Techniques et Financiers dans leur quête de soutenir ces évolutions⁴. Divers Partenaires⁵, notamment la Banque Mondiale et le Cabinet Expertise France ont réalisé des rapports et des diagnostics sur la Douane, qui ont tous débouché sur des plans d'action opérationnels dont ils se proposent d'accompagner leur mise en œuvre.

Ainsi, du 12 au 19 juin 2023, une mission de diagnostic a été conduite par Expertise France qui a permis de réaliser un inventaire des besoins de la douane et de proposer un plan d'action visant à améliorer la mobilisation des recettes douanières dans le cadre du

³Rapport préliminaire de la BM « Appui aux Douanes Haïtiennes », Octobre 2023

⁴ Cité par le Cabinet Expertise France

⁵ AFD, Maroc, Banque Mondiale et Expertise France

programme SBC-II sur les deux prochaines années, soit de septembre 2023 à avril 2025. De plus l'Agence Française de Développement (AFD) s'est proposée également pour octroyer un financement complémentaire répondant aux besoins non couverts par EF.

ii) Les activités douanières au cours de la période d'Octobre à Décembre 2023

1.- A la fin de l'exercice 2022-2023, l'AGD a présenté son nouveau plan stratégique (2023-2026) dit **PARLUCOS** dans lequel trois grandes préoccupations ont été esquissées. Ce sont :

- le recouvrement efficace et équitable des recettes
- la modernisation du cadre institutionnel et la sécurisation de la frontière (terrestre, maritime, aérienne)
- la modernisation et le renforcement de la gouvernance douanière

Des informations recueillies montrent que plusieurs activités proposées dans le plan d'actions ont déjà été initiées à la Douane : la mise en place du statut d'opérateur économique agréé ; la création de la commission de recours et d'expertise douanière par Arrêté Ministériel ; l'allocation de crédits sur le budget de l'état pour l'achat des licences et les pare-feu informatiques permettant l'exploitation et la sécurisation de SYDONIA et la reconstitution de la base de données d'archives des dossiers individuels des agents avec le concours de la DTI, entre autres.

2.- Depuis la migration vers la nouvelle version du SYDONIA WORLD, des objectifs clairs ont été définis en termes de résultats à atteindre. Citons quelques-uns :

- l'accélération du processus de recouvrement des droits et taxes;
- la réduction du temps de dédouanement;
- la réduction de la fraude et de la corruption;
- l'application uniforme des lois, des règlements, des politiques et des procédures;
- un meilleur contrôle des privilèges et avantages fiscaux accordés par l'État haïtien.

Il a été également identifié une liste d'améliorations à être mise en production comme les modules d'évaluation en douane (ASYVAL), la redevance container, le module véhicule et manifeste;

3.- Si l'on revient à la coopération technique d'Expertise France, du 16 au 23 octobre 2023, une mission complémentaire a été organisée afin de préparer le lancement des premières activités. Cette mission s'est déroulée en présentiel à Port au Prince et au Cap Haïtien. Elle avait pour objectif principal la validation du plan d'action antérieurement proposé selon les priorités identifiées dans le plan stratégique de la Douane, le ParLucos. Les trois (3) points qui suivent ont retenu l'attention du Cabinet EF, à savoir :

- l'emploi d'équipes cynophiles et la proposition de cahier des charges ;
- les modalités, les principes de fonctionnement et le calendrier d'acquisition d'un scanner mobile ;
- l'acquisition d'équipements de sécurité et de protection des équipes.

D'un autre côté, la Banque Mondiale a pu réaliser un état des lieux de la situation sécuritaire d'un point de vue douanier et a fait des propositions sur des options stratégiques d'appui à la Douane. De plus, de concert avec la Commission de réforme des Finances Publiques, une matrice d'action est en train d'être finalisée pour répondre à la définition des actions prioritaires qui seront conduites dans la nouvelle opération de la BM.

C) LE ROLE RÉCENT DE LA DIRECTION DE L'INSPECTION FISCALE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PRDF

La Direction de l'Inspection Fiscale (**DIF**) a soumis récemment au Ministère de l'Économie et des Finances un rapport d'évaluation de l'indicateur du Plan de Rationalisation des Dépenses Fiscales (**PRDF**) relatif à l'exercice 2022-2023. Dans le cadre de ce rapport d'état d'avancement de la réforme fiscale au niveau de la DIF, on retient les trois éléments qui suivent.

i) Le suivi sur l'indicateur du PRDF

Pour faire suite à l'accord-cadre du 11^e Fonds Européen de Développement, dans lequel l'Union Européenne avait prévu d'accompagner la République d'Haïti à travers le

Programme d'Appui à la Réforme de l'État (SBC-II), la mise en œuvre du Plan de Rationalisation des Dépenses Fiscales (PRDF) devrait ramener les dépenses fiscales à moins de 2 % du PIB à l'horizon 2025. Cet indicateur de performance pour le versement des tranches variables de l'appui budgétaire prévu dans le cadre du SBC-II a été atteint.

ii) L'approche méthodologie utilisée

Cette évaluation couvre, pour la troisième année, l'ensemble des mesures du PRDF introduites dans le Décret établissant le Budget Général de la République d'Haïti pour l'exercice 2022-2023. Les activités de collecte et de traitement de données sont partagées entre la Direction Générale des Impôts (**DGI**) et l'Administration Générale des Douanes (**AGD**). Chaque groupe collecte les données en fonction des impôts entrant dans le champ de sa compétence.

Cette méthodologie de travail est fondée sur les éléments suivants :

- **L'identification des contribuables concernés.** La liste des entreprises bénéficiaires des avantages incitatifs du Code des investissements et de la loi sur les Zones franches ont permis de constituer une liste consolidée comprenant 374 contribuables, dont 305 entreprises et 69 ONG, servant de base de travail pour les deux (2) groupes de travail (AGD et DGI) ;
- **La collecte des données.** De fichiers soumis par le service informatique de la DGI, la liste des paiements effectués au cours de l'exercice fiscal 2022-2023 au titre de la Patente, de la TMS et de la CFPB par l'ensemble des contribuables inscrits au fichier fiscal de la DGI a été tirée. Au niveau de l'Administration Générale des Douanes, toutes les déclarations liquidées en franchise y ont été extraites du SYDONIA ;
- **Le traitement des données.** A partir de fichier de la DGI, un tri a été effectué afin d'extraire les paiements effectués par les entreprises figurant sur la liste consolidée. Il a révélé que seulement 61, soit 20.0%, parmi les contribuables figurant sur cette liste ont effectué des paiements permettant de dégager des gains de recettes fiscales pour les impôts entrant dans le périmètre de l'évaluation. La majorité de ces entreprises, soit 47.5%, évoluent dans la transformation pour la consommation locale. Pour ce qui concerne l'AGD, les déclarations des ONG et des entreprises bénéficiaires d'avantages, l'identification des positions tarifaires des matières premières et celles des machines et des équipements, ont permis d'établir que seulement 89 contribuables, parmi ceux figurant sur la liste

consolidée préétablie, ont réalisé des opérations douanières permettant de dégager des gains de recettes douanières.

iii) L'analyse des résultats obtenus.

Pour la troisième année de mise en œuvre du PRDF, 9 des 14 mesures introduites dans le Décret établissant le Budget Général de la République ont fait l'objet d'une évaluation. Les résultats montrent que l'indicateur a été largement atteint. En effet, au titre de l'exercice 2022-2023, le PRDF a contribué à réduire de 20.83 % les dépenses fiscales de 2016-2017 contre 9.4 % qui est le pourcentage minimum visé par l'indicateur TV3.1. Cette performance peut être attribuée à l'effet de l'inflation et au taux de change, mais aussi à la stricte application des mesures fiscales et douanières par les administrations de perception.

Pour les trois (3) années de la mise en œuvre du PRDF, l'objectif de l'indicateur de 21.7% a été largement dépassé malgré le contexte socio-politique et économique difficile. Les chiffres ont montré que, grâce aux mesures intégrées dans les différents décrets établissant les budgets, cet indicateur est atteint à 41.17% et a donc permis au gouvernement haïtien de réduire ses dépenses fiscales au moins de 5 517 millions de gourdes.

3.2.- MISSION 2: STATISTIQUE, PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGÉTISATION

A) LES RÉALISATIONS RÉCENTES AU MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION EXTERNE

Il faut souligner au départ que beaucoup de ces activités ont été lancées depuis le dernier trimestre de l'exercice 2022-2023 et se sont poursuivies jusqu'à fin de 2023. Notez, en outre, que ce ministère a conduit spécifiquement à la réalisation d'un ensemble d'activités à caractère **transversal** dont on rappelle ici certains exemples. Soit :

- Organisation d'une séance de présentation de la version finale du Programme d'Actions Prioritaires et Stratégiques Triennal (PAPS-MPCE_2023-2025), aux entités techniques du ministère ;

- Organisation d'une réunion de travail avec les ministères concernés autour du Projet « Cadre Intégré National pour le financement des ODD ».
- Élaboration du PTA 2023-2024 du Programme d'Actions Prioritaires et Stratégiques Triennal (PAPS-MPCE_2023-2025) ;
- Planification de la mise en œuvre du Programme d'Actions Prioritaires et Stratégiques Triennal (PAPS-MPCE_2023-2025) ;
- Réflexions sur la notion de « Secteur de Planification » ;
- Développement d'outils de planification, notamment, le Cadre de suivi d'une politique publique, la note conceptuelle d'évaluation du PSDH ;
- Organisation du symposium sur la planification du développement en Haïti les 5 et 6 juillet 2023 ;
- Reprise du Forum des UEP (décembre 2023).

Le MPCE a eu, par ailleurs, à conduire plusieurs groupes d'activités **sous l'angle plutôt sectoriel** à travers certaines de ses directions techniques comme la Direction de la Planification Économique et Sociale (**DPES**), la Direction de l'Investissement Public(DIP) ou la Direction de Suivi et d'Évaluation de l'Investissement Public (**DSEIP**). On rappelle ci-dessous les actions les plus significatives pour le processus de modernisation de la planification. Soit :

Pour la DPES

- Initiation de réflexion pour la révision du PSDH ;
- Poursuite des réflexions sur la planification stratégique (Renforcement de la dimension Prospective ; Suivi mise en œuvre PSDH ; ...) ;
- Participation à un atelier organisé sur les Politiques Publiques, le cycle de gestion du développement ; le cycle de gestion des politiques publiques ; les dimensions Prospective et Planification ; ...
- Participation aux travaux de réflexion sur les « Secteurs de planification » et des sous-secteurs de planification ;

- Participation aux travaux du Comité de mise en œuvre de la LEELF.

Pour la DIP :

- Élaboration du document de présentation du PIP 2023-2024 ;
- Restructuration de la Direction de l'Investissement Public et amélioration du cadre de travail (connexion internet, révision câblage, climatisation, aménagement intérieur, ...) ;
- Initiation du développement du module de cartographie de projets par le développement du Système d'information spatialisé pour la gestion de l'Investissement Public (SYSGIP) avec l'appui du CNIGS ;
- Quatre (4) cadres de la DIP admis au programme de master MBDS à la Faculté des Sciences de l'UEH en vue du développement, à partir de leur projet final, d'une base de données pour la formulation des projets d'investissement public, la programmation et la budgétisation de l'investissement public ;
- Mise à jour de la base de données Excel sur le PIP ;
- Initiation de réflexion pour l'élaboration du document cadre du Système National d'Investissement Public (SNIP) ;
- Organisation d'un Atelier de deux (2) jours sur la Gestion de l'investissement Public :
- Organisation de Conférences sur l'investissement Public avec les membres des Unités d'Études et de Planification (UEP), en prélude aux conférences budgétaires qui se tiendront au cours du mois d'août au Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).
- Élaboration du Programme d'Investissement Public (PIP) 2023-2024 ;
- Élaboration du Plan de Formation 2023-2024 pour les acteurs impliqués dans l'élaboration du PIP.

Pour la DSEIP

- Amorcer la réorganisation des structures existantes (création et restructuration de Services, Redéfinition des rôles et Attributions, Changement d'affectations, etc.) et initier le redimensionnement de la DSEIP en fonction des exigences du nouveau cadre juridique du MPCE ;
- Renforcer le Service d'évaluation du PIP et créer celui de l'évaluation de la performance des politiques publiques (conception de TDR pour la structure et les postes) ;
- Initier la révision des guides d'élaboration des Rapports trimestriels d'exécution, des Rapports (bilan) annuels d'exécution du PIP ;
- Initier la conception de nouveaux outils (cadre de résultats, fiche de collecte, tableau de bord, canevas d'élaboration des rapports périodiques, etc.) pour améliorer le suivi opérationnel et les évaluations ;
- Engager le processus de numérisation des archives de la direction ;
- Initier l'organisation de veille stratégique et technologique dans le domaine du suivi et de l'évaluation (cellule de veille) ;
- Établissement de la liste des projets émanant du PTI 2014-2016, des 10 PIP⁶ concernés et des 13 résolutions petro Caribe selon ces critères : programmes et sous-programmes du PSDH; refondation ou chantier; source de financement (TP, AFC, PC, BANDES, SYNDICATION, ETC.); secteurs d'activités et/ou institutions; localisation (Département géographique) ; coût estimatif et durée d'exécution ; date de première inscription au PIP et/ou date de démarrage ; statut (nouveaux ou reconduit ; achevés/clôturés ; en cours/inachevés ; envergure (projets majeures/valeur ajoutée) ; type (d'infrastructure, d'appui/renforcement de capacités) ;

⁶ PIP de l'exercice fiscal 2013/2014 à l'exercice 2022/2023

B) LES ACTIVITÉS RÉCENTES DE RÉFORME BUDGÉTAIRE CONDUITES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

Entre les mois de juillet et de décembre 2023, la Direction Générale du Budget s'est efforcée de travailler à la modernisation progressive de la programmation et de la budgétisation conformément aux exigences de la LEELF. Parmi les activités réalisées, on peut citer :

- L'actualisation du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) 2023-2025 ;
- La relance, en Novembre 2023, du Comité de Suivi Multisectoriel pour la mise en œuvre de la LEELF avec six ministères sectoriels (MSPP, MENFP, MARNDR, MDE, MICT et MTPTC), deux ministères de coordination (MPCE et MEF) et des structures comme CSC/CA, DGTCPC du MEF, DEEP du MEF, OMRH et CRFP/GE. Dans ce cadre, ces tâches ont été réalisées :
 - Préparation d'un draft de rapport sur l'état d'avancement du budget-programme en Haïti;
 - Présentation de la méthodologie de conception d'un programme budgétaire;
 - Présentation du guide méthodologique de préparation des politiques sectorielles;
 - Mise en place d'une plate-forme d'échange pour partager des outils et des connaissances sur le budget programme, ...);
- Déploiement d'un nouveau poste de contrôleur financier du budget au niveau du département du Centre et évaluation en cours pour la mise en place d'un autre au niveau du département de l'Artibonite ;
- Réflexion en cours avec les Organisations de la Société Civile pour la préparation et l'adoption d'un budget citoyen en Haïti. Etapas déjà franchies : Validation d'un plan d'action ; préparation des TdR ;
- Réflexion pour la création, au sein de la DGB, d'une Cellule de Suivi dédié au marquage budgétaire selon l'équilibre du genre et le changement climatique ;

- Renforcement des procédures de contrôle de l'exécution des dépenses à travers la mise en place du plan de programmation des dépenses sur une base trimestrielle et du plan de passation des marchés publics. (voir les articles 35 et 36 de la LEELF/régularité budgétaire) ;

C) LES INITIATIVES SUR LES PLANS DU CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET DE LA STATISTIQUE

i) Des activités de la Direction des Études Économiques et de la Prévision (DEEP)

Les initiatives les plus importantes sont les suivantes :

- Construction d'une base de données pour rendre plus cohérent et plus efficace le travail effectué par la DEEP ;
- Contribution au processus menant à l'adoption du Code Fiscal Haïtien (en décembre 2023). Ce code contenant toutes les dispositions fiscales et regroupant le Code Général des Impôts (CG) et le Livre des Procédures Fiscales (**LPF**) ;
- Préparation du Tableau des Opérations Financières de l'État suivant une base mensuelle ;
- Contribution à la préparation du Rapport de Suivi de la mise en œuvre du nouveau programme financier signé avec le FMI en juin 2023.

ii) Des activités récentes de l'IHSI

Pour la période considérée on peut mentionner :

- Réalisation et publication des Comptes Économiques en décembre 2023 ;
- Réalisation et Publication de l'Indicateur Conjoncturel d'Activités Économiques pour le dernier trimestre de l'exercice 2022-2023
- Réalisation et Publication des Indices des Prix à la Consommation de juillet 2023 à janvier 2024.

D) LES PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS CE SECTEUR POUR LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE

Ce secteur de la réforme des finances publiques a fait face à de nombreux problèmes au cours de cette dernière période qui peuvent être classés en deux groupes. Soit :

i) Sur le plan politique

- Climat social, économique, institutionnel, sécuritaire actuel désastreux et donc non favorable pour garantir la confiance et l'engagement continu des acteurs (interne et externe) à s'impliquer dans les activités de réforme budgétaire et de mise en œuvre des politiques publiques;
- Pas d'engagement suffisant des autorités politiques;
- Impact déstabilisateur du programme humanitaire américain (BIDEN) sur la pérennité du personnel technique impliqué dans la réforme des finances publiques en Haïti.

ii) Sur le plan technique

- Manque de cohérence (Chevauchement interinstitutionnel et intra-institutionnel) dans la mise en œuvre des politiques publiques ;
- Manque de cohésion entre les actions des structures techniques ;
- Manque de gestion participative et inclusive ;
- Lenteur dans la validation et l'exécution des travaux réalisés par les structures de réforme ;
- Manque de compréhension de l'importance du changement introduit par la nouvelle approche du budget-programme à travers les institutions publiques ;
- Manque de management participatif ou délégitif au sein de l'administration publique;

- Faible capacité technique de la plupart des institutions publiques, liée à la grande rotation du personnel ;
- Manque d'incitation pour attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique.

E) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En définitive, l'allure de la réforme au niveau du secteur Statistique-Planification-Programmation-Budgétisation durant les mois de juillet à décembre 2023 n'est pas assez rapide mais elle est plutôt rassurante. Car, beaucoup d'initiatives de réforme ont été lancées et sont sur la bonne voie.

Cependant, ce processus de réforme budgétaire et du développement ne peut pas donner les résultats escomptés s'il n'y a pas de véritables engagements forts et clairs, tant au niveau technique que politique. Il est aussi important de souligner que l'insuffisance de budget dédié représente un point de blocage majeur dans presque toutes les structures exécutrices des réformes. Ainsi donc, Il est recommandé les actions suivantes pour pérenniser les avancées de la réforme dans ce secteur:

- Conduire un dialogue national inclusif sur la question de développement afin de trouver des éléments probants pour résoudre les problèmes en lien avec l'insécurité, la politique, le social et l'économie actuels ;
- Inciter et favoriser une plus grande implication des acteurs politiques dans la prise des décisions des réformes;
- Mettre en place des ressources humaines suffisantes et compétentes dédiées à la mise en œuvre des actions de réforme des finances publiques;
- Donner des moyens (Financier, logistique et technologique adéquate) nécessaires aux responsables dédiés à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques et de la planification du développement ;
- Donner des incitations (Formation continue, stage d'immersion, primes de compensation, etc.) aux cadres de l'administration publique œuvrant dans la mise en œuvre des actions de réforme, afin de booster leur productivité et leur efficacité pour l'obtention de meilleurs résultats de réforme;

- Mettre en place au sein des structures concernées des mécanismes visant à favoriser un leadership participatif pour une meilleure coordination et d'efficacité des actions de réforme;
- Inciter et développer une plus grande implication et participation des acteurs politiques dans la prise de décision des actions de réforme des finances publiques et de la planification du développement ;
- Assurer une meilleure coordination interinstitutionnelle et éviter le chevauchement institutionnel pour une gouvernance de la réforme plus efficace et plus efficiente;
- Utiliser tous les moyens de communication utiles pour sensibiliser tous les acteurs (les administrations, l'Exécutif et le Parlement) y compris la population sur la mise en œuvre de la réforme des finances publiques et de la planification du développement.

3.3.- MISSION 3: GESTION DE LA TRÉSORERIE ET COMPTABILITÉ PUBLIQUE

Comme précisé dans l'introduction générale de ce rapport, la présentation des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme aura la particularité suivante : i) procéder à une mise en perspective des réalisations au cours du dernier trimestre juillet à septembre 2023; ii) présenter de façon détaillée les actions entreprises au cours du trimestre octobre à décembre 2023.

A) UNE MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE COUVRANT LA PÉRIODE DU DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2022-2023

Dans le rapport de mise en œuvre couvrant la période janvier à juin 2023, on a relaté un ensemble de contraintes ayant empêché l'accomplissement de certaines actions. Cependant, beaucoup de ces contraintes demeurent ou se sont aggravées étant donné qu'elles constituent des variables exogènes à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). En effet, que ce soit l'insécurité généralisée, la déperdition en cadres et techniciens, la faiblesse de certains cadres légaux, la non disponibilité des données sur les portails web de la Banque de la République d'Haïti

(BRH) ou de la Banque Nationale de Crédit (**BNC**), la non soumission des plans de dépenses des secteurs, la non opérationnalisation du comité stratégique de trésorerie, la DGTCP est tributaire d'un climat favorable à l'accomplissement de ses actions à la faveur des décisions devant être prises par d'autres structures. En revanche, la solution à d'autres contraintes devrait être de son ressort notamment en ce qui a trait aux coupures d'électricité. C'est dans ces conditions que la DGTCP, avec les moyens dont elle dispose, a pu poursuivre certains objectifs de la réforme.

Au cours du dernier trimestre de l'exercice fiscal 2022-2023, la DGTCP a poursuivi l'**opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT)**. En effet, dans les livres de la Banque Nationale de crédit et de la Banque de la République d'Haïti deux (2) comptes bailleurs ont été ouverts, trois (3) réactivés et deux (2) fermés. En fait, trois (3) comptes seulement ont été ajoutés à un total de 1900 comptes - regroupant les bailleurs, les collectivités territoriales, les organismes autonomes et les établissements publics (OAEP) – en raison de contraintes d'ordre technique ou d'ordre légal.

En ce qui a trait à la **finalisation du CUT**, le statu quo est maintenu au niveau des 350 comptes ordinaires dénombrés dans les départements au mois de juin 2023 en raison du fait que l'extension des Postes Comptables pour leur prise en charge n'a pas pu se réaliser notamment à cause de l'insécurité généralisée qui sévit dans le pays. Entre-temps, le dispositif de gestion des comptes spéciaux dans le CUT, devant permettre la cohérence entre les actions et les procédures par les postes comptables concernés et la collaboration des secteurs, a été soumis à l'appréciation des autorités compétentes. Cependant les discussions pour une possible intégration au Compte Unique du Trésor (CUT) des comptes Fidéicommiss et de la Pension civile n'ont pas évolué à cause des difficultés liées à la recherche documentaire et à des dispositions légales habilitant un tel acte. En outre, la révision de la convention de 2013 sur la gestion du CUT n'a pas été entreprise.

Au cours de ce dernier trimestre, la **gestion de la Trésorerie** a été impactée par l'absence d'un plan de trésorerie étant donné que les autres secteurs dépensiers n'ont pas fourni leur programmation de dépenses tandis que les prévisions ventilées des recettes n'ont pas été fournies non plus par les organismes de perception. Dans cet état de fait, l'émission de billets et de certificats de trésorerie est demeurée le seul instrument de gestion de la Trésorerie de l'Etat. Dans le but de faire des propositions éclairées aux autorités compétentes, le **Comité Technique de Trésorerie** a toujours tenu ses réunions statutaires hebdomadaires tous les mercredis à la fois en présentiel et par visioconférence, mais il a eu à faire face à des obstacles d'ordre technique, technologique et logistique. Les représentants des secteurs désignés ont continué à présenter les agrégats dont ils ont la charge suivant un calendrier bien approprié. Néanmoins, le **Comité Stratégique de**

Trésorerie qui devait assurer la portée décisionnelle des discussions et propositions du CTT n'a pas été opérationnel malgré différentes interpellations et les recommandations du Fonds Monétaire International.

Parallèlement à ces trois grandes initiatives précédentes, le **processus d'apurement de la feuille de paie** de l'Administration Publique s'est poursuivi via la Direction de l'Inspection du Trésor (DIT). Au cours de ce dernier trimestre, un nombre de missions de payroll par chèques ont été entreprises malgré les difficultés auxquelles cette équipe a dû faire face en termes logistique et de personnel. Les retombées significatives de cette manière de procéder se manifestent à travers la récupération de ressources au profit du Trésor Public. Ce processus contribue également à la rationalisation des dépenses, à une meilleure gestion du personnel et réduit les risques de corruption.

La **gestion de la dette publique** se fait à partir de plusieurs actions spécifiques dont :

- l'enregistrement et le paiement du service de la dette,
- la préparation et la publication des statistiques,
- la conciliation permanente surtout de la dette interne,
- la poursuite des objectifs de financement des gaps de trésorerie à partir d'émission de titres publics et la réalisation des activités devant conduire à la mise en œuvre du programme d'élargissement des Bons du Trésor au Grand Public. Des séances informatives ont été organisées pour le personnel de certaines institutions publiques et parallèlement, des rencontres se sont multipliées au niveau des structures du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Banque de la République d'Haïti et entre les membres de la Commission Bipartite MEF-BRH créé pour la mise en place du marché monétaire.

En ce qui a trait à l'**implantation des 13 postes comptables restants**, les conditions sécuritaires et financières n'ont pas permis de le faire au cours du dernier trimestre de l'exercice. Toutefois, les responsables ont fait des projections de déploiement au cours du prochain exercice. Certains comptes au niveau départemental ont intégré le CUT pour la prise en charge des opérations de recettes et de dépenses. Cependant les visites de supervision et de formation pour les postes comptables qui avaient été prévues ont été compromises par les difficultés de déplacement et de circulation. En date du 10 septembre 2023, un pas très significatif a été franchi dans la logique de la facilitation de la reddition des comptes par les comptables publics par l'adoption en Conseil des

Ministres de l'Arrêté fixant les modalités et les conditions de production, de présentation et de transmission des comptes de gestion aux juges des comptes. La publication de ce texte se fera ultérieurement.

En ce qui a trait aux efforts entrepris par la DGTCP pour le **passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice**, le focus s'est porté d'abord sur l'élaboration du nouveau plan comptable de l'Etat qui devra permettre l'implémentation des modules comptables au Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP). Les travaux d'élaboration de ce plan comptable ont avancé d'un bon pas. En effet, au mois de juillet 2023, un comité de relecture a été formé afin de recueillir les réactions de certaines structures (DGB, DEE, DGI, AGD, etc.) sur ce nouveau plan comptable. Ce travail de relecture s'est achevé avant la fin du mois de septembre 2023.

Enfin, au cours de cette période, des rappels ont été adressés à l'endroit de la Firme Eptisa afin que les experts qui ont été recrutés pour la production du cahier de charges relatif à l'implémentation d'un système intégré des ressources, de la gestion de la Trésorerie et de la Dette, soumettent le rapport diagnostic qu'ils allaient reprendre.

La continuité de toutes ces actions va se trouver dans celles qui ont été entreprises et réalisées au cours de la période allant d'octobre à décembre 2023. Il convient de signaler que certaines des difficultés rencontrées antérieurement ont été aggravées. Ce qui a impacté davantage la réalisation de certaines actions. Il en résulte que pour certaines actions, les avancées n'ont pas été trop significatives.

B) LES EFFORTS DE LA DGTCP AU COURS DU PREMIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE 2023-2024

Au cours du premier trimestre de l'exercice 2023-2024 les activités au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) se sont poursuivies en vue de la réalisation de trois grandes lignes de réforme telle qu'elles ont été définies à travers le plan d'actions, soit :

- poursuivre l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor ;
- Optimiser la gestion de la trésorerie et de la dette;
- Perfectionner au fur et à mesure la gestion comptable.

Dans les lignes qui suivent, des informations détaillées seront présentées sur les résultats atteints au regard des actions prévues dans cadre de la mise en œuvre de la réforme au sein de la DGTCP au cours de la période allant d'octobre à décembre 2023.

i) La poursuite de l'opérationnalisation du compte unique du trésor

A la lumière des opérations d'ouverture, de réactivation et de fermeture de comptes opérées au cours de la période allant d'octobre à septembre 2023, dans les livres de la Banque de la République d'Haïti (BRH) et dans ceux de la Banque Nationale de Crédit (BNC), on peut affirmer que la situation décrite antérieurement n'a pas beaucoup évolué. Le tableau suivant décrit les mouvements effectués au cours de la période allant de juillet à décembre 2023 :

Operations sur les comptes effectués de juillet à décembre 2023

Libellé	Quantité
Comptes ouverts	8
Comptes réactivés	3
Comptes fermés	3

Dans ce cas de figure, le nombre de comptes des bailleurs destinés à financer des projets sectoriels demeure au niveau d'une dizaine. Ces dits comptes sont domiciliés à la Banque de la République d'Haïti (**BRH**) et à la Banque Nationale de Crédit (**BNC**). Le nombre de comptes ordinaires qui ont été fermés tourne toujours autour d'une dizaine. Cependant, d'autres comptes courants au niveau des départements ont intégré le CUT et sont pris en charge par les postes comptables. C'est le cas d'abord pour le département du Nord, puis celui du Centre.

En attendant l'extension du réseau des postes comptables qui doivent prendre en charge les comptes courants hors CUT des institutions publiques, 350 d'entre eux sont recensés à date. Ajoutés aux comptes des bailleurs, à ceux des collectivités territoriales et à ceux des Organismes Autonomes et des Etablissements Publics (**OAEP**), **un total de 1908 comptes a été identifié dans la base de gestion de ceux qui n'ont pas intégré le CUT au 31 décembre 2023** soit en vertu des dispositions légales en vigueur ou des contraintes d'ordre technique et logistique pour leur prise en charge dans le CUT. Des efforts seront consentis en vue d'une démarche d'intégration progressive.

Réalisations récentes. En novembre 2023, seize (16) correspondances ont été transmises à tous les Ministères en raison d'une correspondance par entité (sauf MJSAC et MEF)

dans le cadre d'un inventaire visant à recenser les comptes des institutions publiques et des entités qui en découlent. Seulement ces quatre (4) institutions ont répondu à savoir :

- Le Département Sanitaire du Sud-Est (DSSE)/MSPP ;
- Le MDE ; ONZE (11) comptes actifs et quatre (04) inactifs ;
- Le MCFDF a trois (3) comptes actifs et deux comptes de la base Access non recensés ;
- L'Université Publique du Sud aux Cayes (UPSAC)/ MENFP

Les discussions entamées avec les structures en charge de la Pension Civile et du Fonds Fidéicommiss de la Direction Générale des Impôts (**DGI**) pour leur intégration au CUT sont toujours en cours. L'élan a été ralenti d'une part, par la conjoncture qui a impacté sur la disponibilité des agents s'adonnant à l'exécution d'autres tâches prioritaires et plus urgentes et d'autre part, par les difficultés obstruant la recherche documentaire sur les dispositions légales qui donneraient les indications sur la démarche pour leur potentielle intégration.

-

La veille sur le dispositif légal de gestion des comptes de l'administration centrale et du CUT faisant référence principalement à la révision de la convention de 2013 sur la gestion du CUT qui n'a pas été discutée au cours du semestre écoulé. Dans le Plan d'actions 2023-2025 qui attend d'être adopté et mis en œuvre, la DGTCP compte déclinier les différentes activités y relatives afin de prendre en compte les nouvelles dispositions de la LEELF et d'autres textes légaux et réglementaires.

ii) Gestion de la trésorerie et de la dette publique

Au cours du premier trimestre de l'exercice 2023-2024, la DGTCP, par le biais du Secrétariat du Comité de Trésorerie, a entrepris toute une série de démarches en vue de parvenir à un plan de trésorerie par :

- La transmission d'une circulaire aux institutions dépensières les exhortant à soumettre au MEF leur programmation de dépenses. Cependant aucune réponse favorable n'a été fournie au MEF;
- La requête auprès de l'UCP permettant à la DGTCP d'obtenir sur support électronique le plan de passation de marché pour 64 institutions publiques;
- La promesse de la Direction Générale du Budget de soumettre une programmation trimestrielle des dépenses, Cependant au 31 décembre cette promesse n'a pas été tenue.

- La demande adressée à la Direction Générale des Impôts de transmettre le plan mensualisé des recettes pour l'exercice en cours. Activité non réalisée jusqu'à ce jour.
- La soumission par l'Administration Générale des Douanes (AGD) de son plan mensuel des recettes douanières qui sera exploité pour produire le plan de trésorerie. Activité déjà réalisée.

Le **Comité de Trésorerie** a pris la décision de travailler avec les moyens disponibles en vue de parvenir à un plan de trésorerie d'ici le mois de mars 2024.

Effectivement, l'absence de ce plan de Trésorerie rend très difficile la gestion de la trésorerie de l'État et engendre la non-prévisibilité au niveau des dépenses et ne permet pas de déterminer les efforts à déployer pour payer les factures à temps tout en évitant de recourir aux avances de la Banque Centrale ou à d'autres prêts contractés intempestivement. Dans ce cas de figure, l'utilisation du cash management se trouve compromise si le Gouvernement ne recourt pas (de façon discrétionnaire) à une certaine forme d'austérité.

Les difficultés d'accès au Portail Web Sécurisé de la Banque de la République d'Haïti (**BRH**) sont récurrentes depuis le mois de juin 2023. Ce dysfonctionnement compromet le suivi des flux de trésorerie de l'État. Pour pallier à ce problème majeur, à défaut d'une commission permanente de conciliation de Trésorerie, l'obtention des informations nécessaires se fait par échanges téléphoniques entre le secrétariat du Comité de Trésorerie et des cadres de la Banque Centrale.

Le Comité Technique de Trésorerie (**CTT**) se réunit statutairement chaque mercredi à la fois en présentiel et par visio-conférence. Cette façon de procéder altère très souvent la qualité des échanges et de la tenue des rencontres à cause des problèmes techniques, technologiques et logistiques. La série de présentation des agrégats traités par chaque institution représentée au sein dudit comité suivant un calendrier bien défini stimule non seulement l'excellence, mais aussi permet de développer une dynamique d'efficacité par le partage des informations entre ses membres d'une part. D'autre part, le report de ces exposés au niveau des procès-verbaux ne permet pas aux décideurs, qui devraient faire partie du comité stratégique de trésorerie, de prendre des décisions éclairées.

Toutefois, le Comité Technique reste limité en ce qui a trait à la prise de décision en vue de résoudre les problèmes soulevés lors des réunions. A cause de l'absence du Comité stratégique, le ministre de l'Économie et des Finances demeure le seul à pouvoir se prononcer.

Un autre aspect de la gestion des fonds publics fait référence au **processus d'apurement de la feuille de paie** de l'Administration Publique. Sur instruction du Ministre, la DGTCP, via la Direction de l'Inspection du Trésor, a organisé cinq missions de payroll spécial au premier trimestre de l'exercice 2023-2024 malgré un manque accru de moyens logistiques et du personnel disponible. Cette façon de procéder a permis à l'Etat de récupérer des fonds.

Les résultats de ces missions restent très significatifs pour le Trésor Public en termes de récupération financière qui monte à près de 60 millions de gourdes sur la période allant de janvier à juin 2023. Et de ce fait, l'organisation des missions reste une démarche très importante pour le Trésor Public dans le cadre des mesures de promotion d'une gestion efficiente de ses ressources. La capacité à mobiliser du personnel pour former les équipes de mission doit demeurer une priorité pour la DGTCP.

En application des dispositions légales et réglementaires, la **gestion de la dette publique** au premier trimestre de l'exercice 2023-2024 a pivoté autour de plusieurs axes, soit :

La gestion conjointe de l'émission des titres publics avec la Banque Centrale ;

- L'enregistrement et le paiement de la dette publique interne et externe ;
- La production et la publication des statistiques de la dette publique et la recherche de l'exhaustivité de la dette par le processus de conciliation, de consolidation, de restructuration;
- Le développement et le renforcement du cadre technique de gestion de la dette interne :
- La poursuite des activités de la commission bipartite MEF-BRH en vue d'aboutir au lancement au cours de l'exercice 2023-2024 du Programme d'élargissement des Bons du Trésor au grand public.

Pour ce faire, entres autres, les séances de travail se sont multipliées, des documents de passation de marché pour le recrutement d'une ou deux firmes dans le cadre de la concrétisation du programme de sensibilisation à l'échelle nationale sont produits et soumis aux instances compétentes, des mises en place logistique et informatiques se sont poursuivies.

Au cours de cette période, le Trésor Public et la BRH se sont évertués à exécuter le calendrier d'émission de Bons du Trésor prévu pour l'exercice en cours. En effet, les émissions ont été réalisées pour d'une part renouveler les bons arrivant à échéance, et financer les gaps de trésorerie d'autre part. Il convient de signaler qu'il s'agit de bons de court terme à maturité de trois (3) mois et de six (6) mois. Les produits agrégés de ces

émissions auxquelles seul le secteur financier haïtien est habilité à participer sont présentés ci-dessous :

- **Total émission** : 48,936, 000,000.00
- **Renouvellement** : 45,049,000,000.00
- **Finan. Gap trésorerie** : 3,887,000,000.00.

Le recours à la dette publique pour financer les activités est plus que bénéfique pour l'économie en général dans la mesure où il évite aux autorités de recourir aux avances de la BRH et par ricochet au financement monétaire qui a des effets nocifs sur l'économie. En effet, le niveau du financement monétaire sert de repère aux décideurs pour agir positivement ou négativement sur l'évolution du taux de change et l'inflation. De façon corollaire, un financement monétaire bas, doit contribuer inexorablement à un niveau d'inflation bas et à une appréciation du taux de change toutes choses étant égales par ailleurs.

A l'ère de la promotion de la transparence et de la bonne gouvernance, la production et la publication des statistiques entre dans la logique de la reddition des comptes tant sollicitée par les strates les plus avisées à l'échelle nationale et internationale. C'est dans ce sens que le Ministère de l'Economie et des Finances, via la DGTCP, se donne pour devoir de promouvoir cet aspect tant apprécié par les partenaires financiers internationaux à travers la production et la publication de bulletin statistiques de la dette publique et des notes de conjonctures.

Au premier trimestre de l'exercice en cours, les services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ont procédé à l'élaboration d'un point de conjoncture de la dette non encore publié, en décembre 2023. Il est à noter que la publication des statistiques accuse un certain retard à cause de l'indisponibilité et de la non-communication des intrants par les autres structures, des départs incontrôlés des cadres et techniciens pour des raisons diverses, notamment celles liées aux programmes de migration.

Aussi, au cours de cette période, les services de la DGTCP ont poursuivi des activités de conciliation, de restructuration de dettes et de consolidation sur les protocoles de dette envers les institutions non financières comme les Organismes Autonomes et les Etablissements Publics (OAEP) et d'autres créanciers. En effet, le processus a apporté des résultats probants tels que l'identification et l'établissement de données communes.

Le manuel de procédure de traitement des arriérés mentionné dans la section précédente est toujours en attente de validation. Les arriérés en question sont générés par les

prestations de services par les fournisseurs internes non honorées au cours des exercices antérieurs. Dans ce manuel de procédure, des propositions d'apurement des arriérés seront présentées.

iii) L'amélioration de la qualité de la gestion comptable

Passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité en droits constatés. Au cours du premier trimestre de l'exercice 2023-2024, plusieurs réunions ont été réalisées avec les Partenaires Techniques et Financiers d'Haïti afin de discuter des travaux de mise en place du passage progressif vers la comptabilité en droits constatés. L'État haïtien souhaite abandonner la comptabilité de caisse et adopter la comptabilité d'exercice afin de se conformer aux exigences de la Loi sur l'Élaboration et l'Exécution des Lois de Finances (LEELF), aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et pour se conformer aux nouvelles approches de gestion moderne des finances publiques.

Étant donné que parmi les projets soumis par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique à la Banque Mondiale dans le cadre de l'élaboration de son nouveau projet de gouvernance économique c'est celui concernant le passage à la nouvelle comptabilité qui a été retenu, la DGTCP en collaboration avec la Commission de la Réforme des Finances Publiques a continué à étoffer une ébauche de la matrice des Problèmes, des Solutions et des Résultats qui a été présentée aux représentants de la BM lors de sa Mission en Haïti au cours de la période allant du 6 au 11 décembre 2023. Lors de cette Mission, il a été question d'introduire dans le Plan Comptable de l'État un module d'inventaire des biens de l'Etat. Pour donner suite aux recommandations de la Banque Mondiale, la Matrice a été complétée et soumise à l'appréciation de la CRFP-GE en date du 22 décembre 2023 avant sa transmission à la Banque Mondiale.

Validation du nouveau plan comptable de l'État Haïtien (PCEH). A la date du lundi 13 Novembre 2023, le nouveau Plan Comptable de l'État Haïtien (PCEH) a été présenté au Comité de Pilotage du projet du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) accompagné du rapport du comité de relecture. Ce dernier avait pour mission de recueillir les réactions de certaines structures (DGB, DEE, DGI, AGD, etc.) sur le document. À la suite de cette présentation, le Comité de pilotage du projet a décidé de soumettre ledit document au Ministre pour approbation en attirant son attention sur certains aspects qui auront un impact significatif sur l'élaboration du budget de l'État, le circuit d'exécution des opérations financières de l'État et les rapports liés à la reddition des comptes. Le Ministre a décidé de valider le PCEH après avoir pris connaissance de ces aspects

Sitôt la validation décidée, la firme intégratrice du SIGFIP (Free Balance) aura les mains libres pour commencer la configuration des modules de comptabilité, d'immobilisation et de trésorerie. L'implémentation de ces modules est prévue à partir de l'exercice fiscal 2023-2024.

Extension du réseau des Postes comptables. Au cours de la période d'octobre à décembre 2024, parmi les 13 postes comptables restants sur les 31 prévus, seulement celui du département du Centre a été déployé. L'implantation des 12 autres postes comptables restants demeure à la phase de planification. Cette situation peut s'expliquer par l'insécurité grandissante à laquelle le pays fait face et aux problèmes financiers qui empêchent la mise en œuvre effective du Plan d'actions. Dans cet ordre d'idées, le compte d'opérations du poste comptable départemental du Centre a intégré le CUT pour la prise en charge des opérations de recettes et de dépenses réalisées par les structures au niveau de ce département

C) RAPPEL DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA DGTCP AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS

- L'insécurité grandissante qui gagne de plus en plus du terrain;
- Le départ impromptu des agents publics dont l'effectif se réduit de plus en plus à cause de leur exode vers l'extérieur ;
- Les difficultés liées à la recherche documentaire sur les dispositions légales qui donneraient les indications sur la démarche pour une potentielle intégration de certains comptes au CUT ;
- La difficulté à obtenir la programmation des dépenses des secteurs rendant très difficile la production d'un plan de trésorerie;
- La difficulté d'accès au Portail Web de la BRH limitant la possibilité d'obtenir des intrants pour la production de différents rapports;
- La difficulté d'ordre technique (coupure d'électricité) et technologique influe négativement sur le bon déroulement des rencontres du Comité de Trésorerie;

- La non-opérationnalisation du Comité stratégique qui est un frein quant aux suites à donner aux recommandations du Comité de Trésorerie.

3.4.- MISSION 4: GOUVERNANCE DES FINANCES LOCALES

A)LE PROJET

D'INTERCONNEXION DE CIVITAX-RMS VIA LA PLATEFORME D'ECHANGE UXP

Durant la période allant de septembre à décembre 2023, et avec l'aide de la Mairie de Carrefour et de la Direction des Systèmes d'Information du MEF, une même version de CIVITAX a été installée et fonctionne sur l'ensemble des serveurs du projet. Dans ce cadre, les activités suivantes ont été conduites :

- reprise de la configuration des serveurs des huit Mairies ;
- test de l'application 2018 de CIVITAX sur les données des Mairies de Kenscoft, de Carrefour et de Pétion-Ville ;
- intégration de la base de données de Kenscoft sur leur serveur CIVITAX ;
- 2 semaines de travail intense avec la Mairie de Carrefour pour la correction de la base et de l'application de CIVITAX qui présentaient des difficultés techniques.

Cette avancée majeure a permis de passer à la seconde phase du projet relative au test d'interconnexion des Mairies avec le réseau métropolitain du MEF dont Delmas, Pétion-Ville, Port-au-Prince, Tabarre et Kenscoft. Ses dernières ont récemment reçu leur connexion-internet par fibre optique, ce qui leur permettra d'accéder au réseau du MEF via la connexion par VPN.

B) LES ACTIVITES CONDUITES PAR LA DIRECTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DU MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

i) Amélioration de la Gestion Financière des CT

Voici les initiatives qui ont été conduites dans cette ligne d'action, soit :

- L'amélioration du recouvrement des ressources financières des collectivités territoriales via la fiabilisation des rôles dans les mairies du Sud Est avec l'aide de l'ONI et de la DGI durant les mois de juillet et août 2023;
- L'élaboration de plans d'action fiscale avec les mairies du sud-est.
- L'organisation d'ateliers sur le module budget de Civitax avec les mairies du sud 'est
- La transmission, en octobre 2023 pour publication, du nouveau guide budgétaire municipal

ii) Élargissement de l'Assiette

Durant les mois d'août et de septembre 2023, les activités suivantes ont eu lieu dans le département du Sud via les programmes URBAYITI-Mairies des Cayes et de Jérémie et MICT-REGLEAU-PAGODE. Soit :

- Recensement des propriétés bâties aux Cayes et à Jérémie ;
- Appui aux municipalités du Sud Est dans le cadre de la mise en œuvre de leur plan de dépistage

3.5.- MISSION 5: CONTRÔLE BUDGÉTAIRE EXTERNE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

A) UNE MISE EN CONTEXTE

Pour le dernier trimestre de l'exercice fiscal 2022-2023, la marche de l'administration publique dans sa globalité continue d'accuser une décélération en raison des problèmes sociopolitiques chroniques et de la fuite des cerveaux vers l'occident avec la mise en place de différents programmes humanitaires et migratoires. La tâche était déjà compliquée avec les ressources humaines peu motivées en place, la situation s'est détériorée avec le départ d'un nombre significatif de cadres qualifiés et à responsabilité. Ce cas de figure est aussi observable au niveau des entités du système de gestion des finances publiques plus particulièrement les institutions de contrôle interne et externe et de lutte contre la corruption.

En dépit d'un environnement politique et sécuritaire chaotique, certaines institutions de contrôle ont pu initier ou réaliser quelques activités de consolidation ou de modernisation du système de contrôle des finances publiques et de lutte contre la corruption. Ces concrétisations sont dues au dynamisme de certaines entités d'une part et à l'appui de la Banque Mondiale à travers le Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique (**PAGeFIS**) qui s'exécutait durant la période d'autre part.

Parmi ces institutions, on peut retenir d'abord l'**Unité de Lutte Contre la Corruption (ULCC)** qui pendant le mois de septembre 2023 a non seulement recruté une firme (Wellcom) pour le lancement d'une campagne nationale de communication autour de la lutte contre la corruption grâce à un financement de la Banque Mondiale via le projet PAGeFIS mais aussi a signé avec le Président de la Conférence des Recteurs, des Présidents d'Universités et des dirigeants d'Institutions d'enseignement supérieur haïtiennes (CORPUHA), M. Jean Robert CHARLES, un protocole d'accord instituant la première Chaire inter-universitaire d'études anti-corruption.

La **Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP)** ainsi que l'**Inspection Générale des Finances (IGF)**, quant à elles, ont respectivement conduit des audits au niveau de trois entités (PNH, MENFP, MEF) et mené des investigations sur les installations, le matériel et les transactions sur le système des finances publiques au niveau de la Direction des Systèmes d'information (DSI) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) entre juillet à septembre 2023. Enfin, pour ce qui concerne la **Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA)** la seule activité majeure qui s'est tenue au cours de la période est le lancement de la formation sur le logiciel d'audit CASEWARE dont l'acquisition a été effectuée en juin 2023.

B) LES RÉALISATIONS DANS LES DIFFÉRENTS DOMAINES DU SECTEUR CONTRÔLE D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2023.

i) La lutte contre la corruption

Cela fait tantôt trois ans qu'on ressent un certain dynamisme et de l'engagement de l'ULCC à lutter davantage contre la corruption et ses manifestations sous toutes ses formes au sein de l'Administration Publique haïtienne conformément au décret du 8 septembre 2004 portant sa création. Pour réaliser cette mission efficacement, les instruments de régulation et d'opérationnalisation de la lutte contre la corruption doivent toujours être renouvelés et adaptés aux nouveaux défis et enjeux du moment. De ce fait, des travaux ont été entrepris durant la période pour :

- Reconduire l'enquête diagnostique de 2006 sur la gouvernance et la corruption ;
- Élaborer une nouvelle stratégie nationale de lutte contre la corruption avec la participation de l'ensemble des secteurs de la vie nationale.

Reconduction de l'enquête diagnostique

Avec un appui du **Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD)**, l'Unité de Lutte Contre la Corruption (ULCC) s'efforce de recruter une firme en recherche quantitative pour conduire une enquête de diagnostic sur la gouvernance et la corruption en vue d'actualiser les informations résultant de l'enquête de 2006. Cette enquête va coûter environ US 200,000 \$ et devrait démarrer au troisième trimestre de l'exercice fiscal 2023-2024.

Élaboration de la nouvelle Stratégie nationale de lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption doit être menée de manière intelligente, c'est-à-dire en fonction de nouveaux modes de fonctionnement administratif et du comportement des gestionnaires des finances publiques. Ces facteurs étant dynamiques, il convient d'actualiser les stratégies nationales de lutte contre la corruption régulièrement afin de disposer d'un cadre d'intervention cohérent et pertinent aux nouveaux enjeux liés à la gestion des finances publiques.

Cette actualisation passe forcément par une évaluation de la stratégie de 2006 et la reconduction l'enquête diagnostique de 2006 sur la gouvernance et corruption. La Banque Mondiale (BM) à travers le Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique (PAGeFIS) a accepté de soutenir financièrement l'activité d'évaluation de la stratégie de 2006 et l'élaboration de la nouvelle stratégie nationale de lutte contre la corruption. Une enveloppe de \$US 30,000 est mise à la disposition de l'ULCC pour la réalisation de cette intervention. Les termes de référence ayant été finalisés et la non-objection de la banque Mondiale ayant été obtenue, il ne reste que l'appel à candidature qui devrait se faire au cours du mois de mars 2024.

Transmission de dossiers aux autorités judiciaires

D'un autre côté, l'institution a fait montre d'une efficacité notable durant ces dernières années dans le nombre de dossiers traités et transmis aux autorités judiciaires pour les

suites légales. Pour l'année 2023, environ 21 dossiers ont été transmis pour les suites judiciaires dont 11 au cours du mois de novembre 2023. Donnons ces exemples :

- Rapport d'enquête de conformité sur la location d'espaces de garage par le Bureau départemental de l'Autorité Portuaire Nationale (APN) à Saint-Marc.
- Rapport d'enquête sur la sélection des bénéficiaires des bourses d'études offertes par la Fédération de la Russie pour l'année universitaire 2023-2024.
- Rapport d'enquête sur l'authenticité du certificat de déclaration de patrimoine délivré par le Greffier Wilfrid Elie à l'ancien Sénateur Willot Joseph.
- Rapport d'enquête partiel réalisé au Centre National des Équipements (CNE).
- Rapport d'enquête relative à la gestion de l'ancienne directrice générale de la Loterie de l'Etat Haïtien (LEH), Marie Margareth Fortuné Daudier pour la période allant de mai 2026 à avril 2021 (Phase II : Les tenanciers de borlette).
- Rapport d'enquête sur la gestion de matériels et équipements de la Mairie de Ouanaminthe par le Maire Luma Démétrius.
- Rapport d'enquête sur les contrats de bâtiments logeant le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP).
- Rapport d'enquête sur le patrimoine du Sénateur Nene Cassy.
- Rapport d'enquête sur l'acquisition par l'Office National d'Assurance-vieillesse d'une propriété fonds et bâtisses pour la somme de quatre-vingt-six millions cent quatre-vingt-quatre mille cinquante-trois gourdes et quatre-vingt-treize centimes (86,184,053.93 gourdes) devant loger une école de formation continue.
- Rapport d'enquête sur les soupçons de corruption entourant les contrats de location de véhicules conclus par l'Office National d'Assurance-vieillesse entre juillet 2021 et février 2023.

ii) Rôle récent de Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA)

La CSCCA a particulièrement été victime du déplacement en masse des ressources humaines qualifiées vers l'étranger ou encore vers d'autres institutions du secteur privé. Si l'on ajoute pour le nouvel exercice fiscal 2023-2024 les activités de mise en place d'un nouveau Conseil à la tête de l'institution, il est compréhensible que la CSCCA ait eu un certain mal à conduire des activités durant la période de juillet à décembre 2023. Néanmoins, une collaboration avec la firme Caseware avait été entamée au cours du mois de juillet 2023 pour l'implantation d'un logiciel d'audit grâce à un financement de la Banque Mondiale à travers le PAGeFIS.

Cette application métier spécialisée dans l'élaboration, la planification et l'exécution des activités d'audit est porteuse à la fois de défis et d'opportunités relatifs aux nouvelles fonctions attribuées à la Cour dans la Loi sur l'Elaboration et l'Exécution des Lois de Finances (LEELF). L'acquisition du logiciel a été faite au mois de juillet 2023 mais la formation des vérificateurs de la chambre financière a commencé au cours du mois de décembre 2023 et a été une étape essentielle pour tirer parti des connaissances acquises et des compétences développées. La formation a porté sur trois modules :

- IDEA Level1 : module de traitement de données financières de niveau 1;
- IDEA module de traitement de données financières de niveau 2;
- Working Papers : module de préparation des rapports financiers.

iii) Les réalisations de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP)

Missions d'audit des institutions étatiques

La CNMP a conduit trois missions d'audit durant la période allant de juillet à décembre 2023 dans les Ministères de l'économie et des finances, de l'éducation nationale et de la formation professionnelle et au niveau de la Police Nationale d'Haïti (PNH) pour les exercices 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Les travaux ont été lancés plus tôt mais la finalisation des rapports de mission a pris fin en octobre 2023. Au total, la CNMP a réalisé avec un appui de la Banque Mondiale à travers le PAGeFIS cinq (5) missions (MT, ONA, MEF, MENFP, PNH) d'audit d'octobre 2022 à octobre 2023 pour les mêmes exercices.

Publication des marchés publics passés par les institutions publiques

La CNMP continue de publier régulièrement les différents marchés passés par les institutions publiques conformément à la circulaire du Premier Ministre en septembre 2021 requérant la publication mensuelle et en ligne à partir de 31 janvier 2022 de tous les marchés faisant l'objet légalement d'un appel d'offre passés par les institutions de l'administration de l'état. En outre, un décret a été publié en novembre 2021 décrivant les exigences de transparence pour les marchés publics, y compris la publication des appels d'offres, des contrats, ainsi que les soumissionnaires retenus et les bénéficiaires effectifs. Cette action s'inscrit dans un processus de rationalisation de la dépense publique, du

renforcement du contrôle et de la lutte contre la fraude et la corruption en vue de l'amélioration de la qualité de la dépense publique.

Formation en gestion stratégique de projets et de marchés publics

A travers le Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique (PAGeFIS) financé par la Banque Mondiale et qui devrait prendre fin en décembre 2024, la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) a reçu un financement d'environ US 400,000 \$ dans le cadre du renforcement des compétences d'une équipe de 21 auditeurs en gestion stratégique de projets et de marchés publics.

Une entente directe a été trouvée entre la CNMP et l'École Nationale d'Administration Publique du Canada pour réaliser cette formation. Elle est divisée en deux phases dont la première se réalisera en distanciel et la seconde sur place au Canada. La phase une est déjà bouclée mais la dernière phase tarde encore à démarrer alors qu'il a été prévu de la lancer en novembre 2023. Le problème principal de ce blocage est la non-délivrance des visas par l'ambassade de Canada aux participants. La deuxième phase est reportée au mois d'avril 2024. Entre temps, des démarches sont en cours pour faciliter l'octroi des visas aux cadres sinon elle va se faire en distanciel.

iv) Les activités récentes conduites par l'Inspection Générale des Finances (IGF)

Pour la période considérée, l'Inspection Générale des Finances (IGF) qui assure le contrôle administratif interne ex-post a réalisé des missions d'audit locales et internationales malgré le contexte sociopolitique précaire. Il s'agit notamment de :

- Audit des fonctions administratives et financières des Missions diplomatiques et Postes Consulaires d'Haïti (Octobre 2017 – Septembre 2023) : Le rapport d'étape de la Phase 1 aux USA a été transmis au Ministre du MEF, l'étape 2 est en cours d'exécution au Canada et en République Dominicaine.
- Contrôle de l'exécution du Programme d'Urgence Multisectoriel pour l'Apaisement et la Réinsertion Sociale des Groupes Vulnérables (2022-2023) : Le Rapport est en cours de finalisation.

C) PROBLÈMES ET CONTRAINTES

Les problèmes et contraintes n'ont pas vraiment changé depuis tantôt six ans. Les deux principaux facteurs qui perturbent la bonne marche de la réforme au niveau du secteur de Contrôle interne et externe et lutte contre la corruption sont les troubles sociopolitiques

récurrentes et la montée de l'insécurité à travers presque tout le pays. Mais depuis janvier 2023, un autre aspect tend à supplanter les deux premiers éléments mentionnés plus haut, il s'agit des départs massifs des cadres de l'administration publiques vers l'extérieur.

Outre cet environnement externe difficile, d'autres contraintes internes empêchent l'avancement et le renseignement sur l'évolution effective des activités de réformes conduites dans le secteur. A ce titre, on peut évoquer le niveau de proactivité et de réactivité des points focaux relatifs aux différentes tâches qui leurs sont assignées au comité sectoriel de réforme des finances publiques ainsi que le problème de gouvernance des unités de réforme constaté au niveau des entités impliquées dans la RFP.

3.6.- MISSION 6: SYSTÈME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT

A) L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA PRÉPARATION DU PAT 2023/25 DE CE SECTEUR

Les travaux concernant l'élaboration de ce document pour le système d'information ont démarré en Juillet 2023 et dans cette perspective deux rencontres de travail ont été organisées dans le cadre du CSR/SIFE (Comité Sectoriel de Réforme du Système d'Information des Finances de l'État) avec la Mission d'expertise d'EPTISA\UE en charge du dossier. Ces rencontres et autres échanges réalisés ont permis de rendre disponibles pour les experts certaines informations importantes ainsi que des documents d'appui.

Par la suite, en Août 2023 un draft de rapport a été soumis à la Commission de Réforme des Finances Publiques qui a produit des commentaires et recommandations qui sont restés jusqu'à Février 2024 sans réaction.

B) LE NOUVEAU PROJET DE TRANSFORMATION DIGITALE DU MANAGEMENT PUBLIC HAITIEN EN COLLABORATION AVEC LA BID

Ce nouveau projet, en gestation depuis quelque temps déjà, a été présenté intégralement aux différentes parties prenantes lors de la Mission du 6 -10 Novembre 2023 de l'équipe de projet de la BID.

Son objet est de renforcer les bases de la transformation digitale du management public. Il va être constitué de trois grandes composantes dont la troisième va servir à renforcer les capacités nationales en matière de cybersécurité et sera financée à hauteur de 3 millions de dollars US, soit 15% du budget global du projet. Les détails pour les deux premières composantes sont les suivants :

i) Composante 1 : Renforcement de la gouvernance numérique du secteur public (US\$ 3M, 15%)

L'objectif de cette composante est de renforcer la gouvernance numérique du secteur public par ces politiques :

- Le renforcement de l'architecture de la gouvernance numérique,
- L'encouragement à la consolidation de la capacité institutionnelle de l'agence nationale du gouvernement numérique,
- le développement d'une stratégie nationale de transformation numérique.

Le renforcement de la gouvernance numérique du secteur public contribuera à garantir que la transformation numérique est cohérente, durable et inclusive, et qu'elle répond aux objectifs du pays en matière de gouvernance, de croissance et d'inclusion.

ii) Composante 2 : Appui à la transformation numérique des fonctions stratégiques transversales de gestion publique du Ministère de l'Économie et des Finances (11M\$, 55%)

L'objectif de cette composante est de stimuler les catalyseurs technologiques clés pour la numérisation et l'automatisation des processus et des transactions qui sous-tendent les fonctions stratégiques transversales de gestion publique du MEF (c'est-à-dire les fonctions et les services qui ont un impact sur tous les secteurs, niveaux et agences du gouvernement).

Cet objectif sera atteint en renforçant les éléments suivants au niveau central du MEF:

- l'infrastructure numérique : connectivité et énergie, centre de données et Cloud, interopérabilité etc.

- les services et solutions numériques partagés et transversaux : cadre réglementaire, signature numérique, paiements numériques, cybersécurité, environnement de travail hybride, etc.
- la capacité technique de la Direction des Systèmes d'Informatisation (**DSI**). Cela implique le déploiement d'une infrastructure technologique ainsi que la promotion des compétences numériques pour la mise en œuvre, l'adoption et la gestion des systèmes, et le cadre réglementaire nécessaire. La composante sera mise en œuvre en maximisant l'indépendance technologique du pays.
- la durabilité des investissements et des résultats. Il s'agit notamment de tirer parti des possibilités d'utilisation de logiciels libres et de l'informatique dématérialisée, et de former les fonctionnaires en charge des systèmes. La composante contribuera également à répondre au besoin critique du MEF d'attirer et de retenir des employés hautement qualifiés (fonctionnaires permanents et contractuels) qui font actuellement défaut en raison de la situation de la FCV du pays, en favorisant un environnement de travail hybride conforme aux règlements du MEF et de la fonction publique.

C) DERNIÈRES AVANCÉES DANS LE CADRE DE LA COMPOSANTE SIGFIP DU PROJET PAGEFIS

On part du fait qu'il était prévu que le SIGFIP soit déployé selon deux phases, soit :

- Phase I : Acquisition, intégration et mise en service des modules « **Administration et gestion de crédits** » et « **Exécution budgétaire** ».
- Phase II : Acquisition, intégration et mise en service des modules « **Comptabilité** », « **Immobilisations** », « **trésorerie** », « **Planification budgétaire** » ainsi que les **interfaces avec d'autres systèmes d'information** notamment le RMS et le SYDONIA, et le Datamart.

i) Le point sur la première phase

Sur les trente (30) unités administratives où les modules **Administration et gestion de crédits** et **Exécution budgétaire** devaient être implémentés, vingt-deux (22) ont déjà mis en production le nouveau système de gestion des finances publiques. Cependant, certaines d'entre elles ont accusé des régressions (arrêt des opérations budgétaires sur le SIGFiP) en raison de la déperdition des cadres qui géraient ces systèmes. Des mesures

sont en train d'être prises pour exiger de ces unités administratives à remettre en production les deux modules mentionnés au cours du mois d'avril 2024.

Outre ce problème de fuite de cerveaux, il y avait des difficultés d'ordre techniques dans la configuration des modules ce qui a bloqué les travaux de finalisation des implémentations. La reprise des activités d'implantation était tributaire de la configuration, par la firme **Freebalance**, de la fonctionnalité de paiement aux bénéficiaires multiples pour une transaction donnée dans le système. En Novembre 2023, la firme a mis au point une solution dont elle a fait la démonstration à l'Équipe de projet et à la Direction des Systèmes d'Information du MEF.

Cependant, cette solution a été jugée partielle par les deux entités et elles ont estimé qu'elle devrait être complétée. C'est pourquoi le MEF étudie avec **Freebalance** la faisabilité de modalités hors système afin de faire intervenir l'étape d'engagement de la dépense en attendant qu'une solution satisfaisante soit mise au point en Décembre 2023 selon les prévisions. Ce qui permettrait le déploiement de la solution définitive en Janvier 2024 dans 8 nouvelles entités administratives.

ii) Du démarrage de la phase II

Les objectifs fixés dans ce cadre jusqu'à juin 2023 pour la firme Freebalance s'étant révélés irréalisables, il a fallu, en novembre 2023 avec la restructuration du Projet PAGEFIS, prolonger la durée du contrat jusqu'à mars 2024 pour permettre le démarrage de cette seconde phase. Il faut dire aussi que celle-ci est tributaire de l'adoption par l'État haïtien du nouveau plan comptable.

Pour ce faire, plusieurs initiatives ont été déjà conduites. On peut rappeler les plus importantes ci-dessous, soit :

- **13 juin 2023** : Transmission au Comité de pilotage de la version 1.0 du Plan comptable de l'État haïtien aux fins de révision par le Ministère de l'Économie et des finances et proposition de la formation par le Ministère d'un Comité de lecture appuyé par un Expert-comptable international ;
- **4 juillet 2023** : Formation par le Ministre de l'Économie et des Finances d'un Comité de relecture du nouveau Plan comptable de l'Etat Haïtien ;
- **18 juillet 2023** : Transmission au Comité de relecture, dans la perspective de validation du nouveau plan comptable de l'Etat, la version 1.0 du plan comptable

de l'Etat soumis par l'Expert Gerard VERGER et fixation de la date du 28 juillet 2023 pour la remise du rapport par ledit Comité ;

- **31 août 2023** : Réunion de présentation de la version 1.0 du plan comptable de l'Etat Haïtien (PCEH) au Comité de relecture par M. VERGER et engagement pris par ledit Comité à soumettre soit directement à M. VERGER ou via le Comité de projet SIGFiP un premier jet de rapport le 8 Septembre 2023 et le rapport définitif, au plus tard, le 15 septembre 2023 ;
- **18 septembre 2023** : Transmission du rapport définitif sur la version 1.0 du PCEH par le Comité de lecture à M. VERGER.
- **28 octobre 2023** : Transmission du PCEH finalisé au Comité de pilotage pour validation par le Comité de projet ;
- **13 novembre 2023** : Présentation du PCEH par M. VERGER au Comité de pilotage ;

Les étapes restant à franchir pour que la phase II puisse démarrer effectivement, soit :

- ***Au plus tard le 30 novembre 2023*** : Transmission au Ministre par le Comité de pilotage d'une note relative aux changements préconisés par le PCEH et aux chantiers à ouvrir dans la perspective de l'opérationnalisation du PCEH ;
- ***Au plus tard le 30 novembre 2023*** : Validation du Plan comptable de l'Etat Haïtien par le Comité de pilotage ou le Ministre de l'Economie et des Finances le cas échéant ;
- ***Au plus tard le 30 novembre 2023*** : Transmission du PCEH validé au Comité de projet aux fins de transmission à FreeBalance pour intégration dans le Système de Gestion Intégré des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- **Au plus tard le 30 novembre 2023** : Transmission du PECH validé à FreeBalance par le Comité de projet pour intégration dans le Système de Gestion Intégré des Finances Publiques (SIGFiP) ;

- **1^{er} décembre 2023** : Démarrage par la firme Free Balance des activités de configuration des principaux modules prévus à la phase 2.
- **31 mars 2024** : Finalisation des activités de configuration des principaux modules prévus à la phase 2.

3.7.- MISSION 7: LES RÉFORMES TRANSVERSALES

Depuis quelques années, en raison des difficultés de trouver du financement et par manque d'engagement des autorités politiques, la plupart des axes de la « Mission des réformes transversales » n'ont pas pu être opérationnalisés. Pour la période la plus récente, il ne sera question que de ceux concernant l'opérationnalisation de la réforme des finances publiques et la communication sur elle.

A) L'AXE OPÉRATIONNALISATION DE LA RÉFORME

i) Préparation du Plan d'Actions Triennal 2023-2025

Selon les prévisions, la mission d'expertise conduite par trois (3) experts en vue d'évaluer le Plan d'Action Triennal (**PAT**) 2020-2022 et d'élaborer un nouveau PAT (2023-2025) devait démarrer en juin 2023. Mais, suite au calendrier du rapport de démarrage le rapport préliminaire de la mission devait être transmis aux parties nationales en fin août 2023. Toutefois, des raisons liées à la situation sécuritaire du pays et à la faible réactivité des points focaux ont fait que le premier jet n'a été soumis qu'en début septembre 2023.

Entre temps, la CRFP-GE, qui avait à préparer le rapport de mise en œuvre de la réforme des finances publiques pour la période allant de janvier à juin 2023 dont la date buttoir était le 30 septembre, ne pouvait pas réagir immédiatement sur le rapport soumis par les experts. Il a fallu attendre le début du mois d'octobre pour que les commentaires de la CRFP soient transmis et débattus avec les experts lors d'une rencontre organisée le 11 octobre 2023. A cette même rencontre, il a été décidé qu'une nouvelle version du rapport serait soumise le 31 octobre 2023.

Après plusieurs jours d'attente sans aucun retour, la CRFP-GE s'est concertée avec EPTISA le 7 novembre 2023 et a convoqué l'équipe d'experts pour une réunion tripartite (CRFP-GE, EPTISA, Equipe d'experts) le 15 novembre 2023 à la suite de laquelle une nouvelle date a été négociée pour la soumission de la deuxième version du rapport soit le

1^{er} décembre 2023. Malheureusement, l'un des experts est tombé malade dans l'intervalle et les livrables n'ont pas pu être soumis à la fin de l'année 2023.

Dans le temps de rédaction de ce rapport global d'état d'avancement, l'équipe d'experts travaille avec EPTISA sur la finalisation de la deuxième version du rapport selon les souhaits de l'Union Européenne. Une fois qu'un accord aurait été trouvé entre ces deux parties, la CRFP-GE espère pouvoir disposer de la version finalisée à leur niveau pour entamer les prochaines étapes.

ii) Exécution du Projet d'Appui à la Réforme des Finances Publiques pour l'exercice 2023-2024

Encore une fois, le Projet d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (PARFIP) a été inscrit dans le Programme d'Investissement Public (PIP) pour l'exercice fiscal 2023-2024 à hauteur de **200,000,000.00 de gourdes**. Tous les documents (document de projet, fiche d'identification des opérations de projet (FIOP)) de cadrage du projet ont été transmis par la CRFP-GE et validés par le MPCE.

Sans nul doute, aucun décaissement ne sera accordé au projet s'il n'y a pas une sensibilisation des autorités du Comité de Pilotage Stratégique (CPS) plus particulièrement le ministre du MEF sur la raison d'être, l'importance et le rôle que peut jouer ce projet pour redynamiser la marche de la réforme des finances publiques qui est presque à l'arrêt. Le président ainsi que le vice-président du CPS doivent être sensibilisés pour que le circuit que doit suivre le projet pour son inscription et ses décaissements se fasse sans encombre.

Il convient de signaler que le besoin du financement est réel et qu'à défaut de ce financement interne, certaines actions de la réforme risquent de ne pas se réaliser ou se trouveront dans l'impossibilité de l'être puisque les partenaires financiers externes ne peuvent pas soutenir la réforme sans que le plan d'actions en préparation ne soit soumis pour validation et que le dialogue politique n'ait lieu avec les autorités nationales.

B) LA POURSUITE DE L'ACTIVITÉ DE PRÉPARATION DU BUDGET CITOTEN

Le deuxième programme où des initiatives ont été observées pour la période en question est celui de Communication notamment le volet externe que le Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique (PAGeFIS) appuie depuis tantôt cinq

(5) ans à travers la sous-composante relative à la « sensibilisation du public à l'égard des questions budgétaires et à l'exécution financière ».

Durant le dernier trimestre de l'exercice fiscal 2022/23, le **Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique (COCIP)** a fait appel à d'autres organisations des secteurs éducatif, agricole et sanitaire en vue de se renforcer. Ainsi, quatre autres organisations ont rejoint le collectif pour une meilleure représentativité de celui-ci. Il s'agit de :

- PROMODEV : Promotion du développement agricole ;
- GIEL : Groupe d'Initiative des Enseignants-tes en Lutte ;
- IDESAH : Initiative pour le Développement Sanitaire en Haïti ;
- SJH : Secrétariat à la Jeunesse d'Haïti.

Après que la Direction Générale du Budget (**DGB**) ait exprimé son intérêt au mois de juin 2023 pour la conduite de l'activité de l'élaboration du budget citoyen en mettant sur pied une équipe chargée de son pilotage ayant à sa tête l'Assistant Directeur de la Programmation, des réunions et échanges s'en sont suivis pour s'accorder avec les parties prenantes sur l'orientation à donner à ce projet. C'est ainsi que deux réunions de cadrage ont été organisées à la DGB. L'une avec le Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique (COCIP) le 20 octobre 2023 dont l'objectif était de s'accorder sur le calendrier et le contenu du plan d'action du budget citoyen qu'avait préparé le COCIP et amendé par la DGB. La seconde réunion était réalisée avec les cadres de la Direction des Investissements Publics(DIP) du MPCE deux semaines après la première rencontre avec le même objectif.

Étant donné le calendrier serré du plan d'action devant déboucher sur l'élaboration et la publication du budget citoyen haïtien pour l'exercice fiscal 2024-2025, le COCIP s'est vite mis au travail en élaborant et en transmettant à la DGB le 24 novembre 2023 un projet de TDR pour le recrutement d'un expert en budget citoyen pour accompagner le gouvernement dans cette initiative. Un mois après, soit le 20 décembre 2023, la DGB a retourné le document avec de légers commentaires. Les termes de référence ont été acceptés par les deux parties, mais malheureusement le recrutement de l'expert n'aurait pas pu être possible avant la fin de l'année 2023.

Aujourd'hui, après une requête du chef d'équipe aux directeurs de la DGB le 3 janvier 2024 leur demandant de solliciter des bailleurs un appui dans la recherche d'un consultant en budget citoyen, six(6) propositions de cv ont été transmises à la DGB pour les suites nécessaires après un suivi réalisé par la CRFP-GE auprès de la Banque Mondiale.

Mais, jusqu'à présent la DGB n'a encore fourni aucune réponse en dépit des relances alors que les curriculum vitae ont été transmis depuis le 12 février 2024.

C) PROBLEMES ET CONTRAINTES

Les problèmes de stabilité politique et sécuritaire sont toujours présents et s'aggravent davantage poussant ainsi les cadres et certains bailleurs à abandonner le pays. Outre ces problèmes récurrents, on constate depuis tantôt trois (3) ans un défaut de financement/appui de la plupart des programmes de la mission 7 et une faible capacité des assistances techniques mis à la disposition du gouvernement à conduire ses missions.

En effet, seulement deux activités qui sont financées dans le cadre de la mission 7. Il s'agit de l'actualisation des instruments de régulation de la réforme et la communication externe des actions de réforme conduites par le gouvernement à travers le PAGEFIS. D'un autre côté, les missions d'assistance technique n'ont pas abouti aux résultats escomptés en raison de la compétence douteuse des experts conduisant ces interventions. Que ce soit au niveau de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) dans le cadre de la mise en œuvre de la MCT22 ou du côté de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Economique (**CRFP-GE**) avec l'implémentation de la MCT30.

Pour adresser ce dernier point, il est suggéré que les procédures de recrutement des experts, établies par les firmes d'exécution des fonds des bailleurs œuvrant dans le système de gestion des finances publiques, soient revisitées et complétées conjointement avec la CRFP-GE pour éviter ces genres de situation à l'avenir. Au final, c'est l'État haïtien qui est le principal perdant en termes de temps, d'énergie et d'argent.

D) CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les problèmes de capacité et de sécurité soulevés plus haut retardent fortement les cycles d'actualisation des instruments de régulation de la réforme. La période d'exécution du prochain PAT est presque écoulée sans qu'il soit encore mis en place. De même, la MCT22, lancé depuis très longtemps et qui normalement devrait initier l'implantation d'un système intégré de gestion des recettes et de la dette publique au niveau de la DGCTP, est jusqu'à présent sous l'eau alors que des engagements ont été pris par le gouvernement à travers la lettre de cadrage de l'exercice fiscal 2024-2025 dans la mise en place de ce dit système.

La situation est tellement critique sous cette période étudiée qu'il est difficile de faire l'éloge même d'une avancée minuscule mis à part les mouvements du côté de la société civile. Cette marche minimale qu'on observe au niveau de la communication externe depuis quelques années permettant ainsi à la RFP de ne pas être à l'arrêt dans ce domaine est essentiellement due au soutien de la Banque Mondiale à travers le PAGeFIS dont la gouvernance a favorisé une mise en œuvre sans interruption depuis plus de cinq (5) ans.

Cette crise que vit le pays, aussi longtemps qu'elle dure, la réforme des finances publiques accentuera le focus sur les actions ponctuelles et urgentes. Celles qui sont en souffrance ou en attente resteront en état d'arrêt ou effectueront des petits pas.

IV.- CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis 2018-2019, tous les rapports produits par la CRFP\GE se caractérisent par une constance : c'est l'influence négative de l'environnement global d'Haïti qui vient donc compliquer la prise d'initiatives allant dans le sens du développement du pays ou dans celui de la bonne gouvernance au niveau de l'État. La conjoncture actuelle qui s'amorce dans le contexte du nouvel exercice fiscal 2023-2024 semble s'inscrire tout à fait dans la même dynamique.

Bien entendu, les facteurs environnementaux qui sont en cause ne sont toujours pas les mêmes : ils évoluent effectivement au gré de la conjoncture. C'est ainsi que pour les cinq premiers mois du nouvel Exercice 2023-2024, on a noté plusieurs faits significatifs au niveau de l'Introduction Générale mais trois d'entre eux ont un caractère majeur, soit : les préparatifs pour la mise en place d'un nouveau gouvernement, l'accélération de la ganstérisation dans l'Aire Métropolitaine de PAP et la grande vague de décapitalisation en ressources humaines.

Si l'on revient à cette ambivalence mise en exergue antérieurement entre la dynamique réelle et ce qui se passe sur le plan normatif, on peut d'abord l'illustrer en partant du premier grand axe de ce rapport de bilan. Effectivement, il n'y a aucun doute que la dépression économique vécue par le pays depuis plusieurs années s'est encore maintenue durant l'année écoulée de même qu'on peut observer que les **tendances fondamentales des diverses variables macroéconomiques sont toujours préoccupantes y compris pour cette dernière période conjoncturelle.**

Pourtant, ce n'est pas faute d'efforts de redressement conduits par les pouvoirs publics à travers ses instruments de politique appuyés pour cette dernière conjoncture économique aussi par le FMI. Si l'on fait abstraction des problèmes économiques structurels, le caractère problématique de l'environnement global est certainement un des facteurs explicatifs de ces résultats mitigés.

Considérons maintenant le second grand axe du rapport, soit : l'état d'avancement des grandes réformes de gouvernance. Mettons, d'abord, de côté la Mission portant sur les Réformes Transversales, ou les initiatives ont été plutôt rares pour des raisons qui ont été précisées dans la section qui les concerne. Partout ailleurs, au niveau des six autres domaines de gouvernance analysés, il est observé une multitude d'initiatives pour améliorer les différentes dimensions de gouvernance en cause. Mais, deux observations peuvent être faites ici.

Premièrement, généralement les améliorations apportées aux différentes modalités de gouvernance économique ne sont nulle part substantielles. C'est pourquoi on est encore loin de l'atteinte des objectifs essentiels de ces grandes réformes. Pourtant, pour certaines d'entre elles les efforts en cours datent déjà de plusieurs années pouvant aller au-delà de cinq ans. L'environnement est certainement en cause, mais pas toujours. Il faut aussi considérer les problèmes internes de gestion des Administrations Publiques concernées.

La situation qui vient d'être mise en exergue concerne le cas général, mais il y a un domaine de gouvernance, soit la mobilisation des ressources internes, ou on observe que certains efforts en cours semblent porter des fruits de manière très visible. Notons, au départ, que ce secteur vit aussi ces situations où le lancement de grande réforme tarde à donner des résultats probants. Mais, parallèlement on a noté une amélioration substantielle et continue des recettes douanières suite à la prise de mesures améliorant la capacité organisationnelle, accélérant la digitalisation des procédures de dédouanement et mettant en production de nouveaux modules du SYDONIA.

Ainsi, nonobstant les problèmes structurels, l'environnement global du pays constitue souvent un obstacle majeur à l'avancement sur le plan économique et sur celui de la gouvernance économique. Mais, dans certaines conditions, surtout quand les capacités organisationnelles internes des administrations publiques sont renforcées, son influence négative peut être neutralisée.