



**COMMISSION DE REFORME DES FINANCES
PUBLIQUES ET DE GOUVERNANCE
ECONOMIQUE (CRFP-GE)**

**LE PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES 2024/26
DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES
DU GOUVERNEMENT DE TRANSITION**



TABLE DES MATIÈRES

I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE

II.-HAITI FACE A LA CRISE MULTIDIMENSIONNELLE DE 2018 A 2024

2.1.-Les bouleversements politico-sécuritaires et sociaux

2.2.- La montée des difficultés économiques et les efforts des pouvoirs publics pour limiter leurs effets

2.3.- La réforme des finances publiques dans ce nouveau contexte politique et économique déstabilisant

2.3.1.-L'allure globale antérieure du processus de réforme

2.3.2.-Les traits majeurs de la réforme pendant la période formelle du PAT 2020/22

2.3.3.-La réforme des finances publiques de 2022 à 2024

III.-LE PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES 2024-2026 DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DU GOUVERNEMENT DE TRANSITION

3.1.-L'approche méthodologique du plan d'actions prioritaires

3.1.1.-Les objectifs globaux

3.1.2.- Les orientations globales de ce nouveau plan

3.1.3.- L'articulation des politiques publiques qui matérialisent ces orientations

3.2.- Mission 1 : Mobilisation des Ressources Internes

3.2.1.-L'état de la situation dans le secteur

- La mobilisation des recettes fiscales
- La mobilisation des recettes douanières
- La rationalisation des dépenses fiscales

3.2.2.- Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.2.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

3.3.- Mission 2 : Statistique-Planification-Programmation-Budgétisation

3.3.1.-L'état de la situation dans le secteur

3.3.2.- Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.3.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

3.4.- Mission 3 : Gestion de la Trésorerie et la Comptabilité publique

3.4.1.-L'état de la situation dans le secteur

3.4.2.- Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.4.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

3.5.- Mission 4 : Gouvernance des Finances Locales

3.5.1.-L'état de la situation dans le secteur

3.5.2.-Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.5.3.-Le programme et les actions qui le structurent

3.6.- Mission 5 : Le Contrôle budgétaire externe, transparence et lutte contre la corruption

3.6.1.-L'état de la situation dans le secteur

3.6.2.-Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.6.3.- Les programmes structurés en actions

3.7.- Mission 6 : Le Système d'information pour les finances de l'Etat

3.7.1.-L'état de la situation dans le secteur

3.7.2.- Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.7.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

3.8.- Mission 7 : Les réformes transversales

3.8.1.-L'état de la situation dans le secteur

- Programme Opérationnalisation de la Réforme
- Programme Communication
- Programme Formation et conduite du Changement

3.8.2.-Les objectifs poursuivis dans le nouveau plan

3.8.3.-Les programmes et les actions qui les structurent

IV.-LE CADRE DE RÉSULTATS DU PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES 2024/26 SELON LES SEPT MISSIONS

I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE

La tradition de conduire les réformes de finances publiques selon une approche globale a déjà dépassé sa vingtième année et pourtant on ne peut pas dire que les choses ont avancé effectivement et durablement dans le sens de ce qui a été prévu au départ. En effet, les deux premières grandes vagues d'initiatives (2004/06 et 2014/18) n'ont pas été suivies d'autres à cause, depuis lors, des conséquences négatives et extrêmement déstabilisatrices entraînées par le contexte d'instabilité politique, d'éclatement de la pandémie de coronavirus et surtout du processus accéléré de ganstérisation du pays.

C'est pourquoi sur la base de la stratégie globale de réforme initiale, on a pu obtenir une mise en œuvre significative des deux premiers plans (2014/16, 2016/18) tandis que les résultats ont été nettement moins concluants pour celui de 2020/22 et que le processus d'élaboration du dernier PAT 2023/25 n'a pas pu être finalisé.

Cependant, tenant compte du fait qu'une nouvelle architecture de gouvernance politique se trouve à la tête du pays depuis Avril 2024 et que son mandat devrait prendre fin en 2026, la décision a été prise par les autorités en place de préparer un **Plan d'Actions Prioritaires de la Réforme des Finances Publiques pour la période 2024/2026**.

Pour y parvenir, la démarche utilisée comporte quatre phases ainsi articulées :

- 1) La réalisation d'un bilan de la situation de la réforme des finances publiques au cours de la période démarrant avec le PAT 2020/22 en distinguant clairement sa période formelle de mise en œuvre de celle qui la suit jusqu'à l'année 2024. On y découvre ainsi que l'objectif global, de la stratégie globale initiale de réforme, de consolider les fonctions de base des finances publiques n'est toujours pas atteint pas plus que celui d'avancer de manière significative dans la mise en œuvre de la LEELF.
- 2) La formulation d'une approche méthodologique pour le PAP 2024/26. Certes, à cette phase on a pu fixer les objectifs globaux mais il faut surtout noter deux autres points très importants : i) D'une part, les trois orientations principales retenues concernant l'effort de mobilisation, le coup d'accélération à la mise en œuvre de la LEELF et un très fort accent à mettre sur la transparence et la redevabilité ; ii) D'autre part, l'articulation qu'ont les politiques publiques dans ce nouveau plan qui s'inscrit clairement, comme pour le PAT 2020/22, dans la logique des résultats.
- 3) L'avant-dernière phase est celle de la présentation du nouveau plan 2024/26 en sept missions. Notez que pour chacune de celles-ci les objectifs ont été bien identifiés, mais leur déclinaison s'est arrêtée jusqu'aux actions qui composent les programmes. Le choix de ces actions répond à chaque fois à deux logiques : i) la dynamique en œuvre au niveau de chacun des sept secteurs de réforme ; ii) les

nouvelles opportunités représentées par les nouveaux engagements pris par le Gouvernement de Transition en place.

- 4) Finalement, le rapport prend fin avec le cadre logique du PAP 2024/26 qui retrace les résultats attendus des actions composant les programmes des sept(7) Missions.

II.- HAITI FACE A LA CRISE MULTIDIMENSIONNELLE DE 2017/18 A 2023/24

2.1.- LES BOULEVERSEMENTS POLITICO-SECURITAIRES ET SOCIAUX

Les rapports produits sur les conditions socio-politiques contemporaines en Haïti sont unanimes à reconnaître qu'à partir de 2017/18 la situation a connu des changements importants. Dans un premier temps, c'est-à-dire de 2018 à 2020, on a observé une tendance dominante à l'instabilité politique avec la multiplication de manifestations anti-gouvernementales réclamant une lutte plus efficace contre la vie chère et l'insécurité, demandant plus de justice, plus de transparence et protestant contre le poids énorme de la corruption dans le fonctionnement du régime en place.

Mais, par la suite, de 2020 à nos jours, on assiste à une évolution différente où les événements violents dus à l'intensification des activités des gangs vont constituer le pôle dominant de la situation politique du pays. En effet, on observe cette évolution négative :

- En 2021, on recense 1.615 morts,
- En 2022, l'estimation est de 2.183,
- En 2023, le Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme parle de 2400 victimes pour la seule période allant de Janvier à Juin.
- Pour l'année 2024, les points importants sont la grande offensive des gangs dans les deux plus importants départements géographiques du pays (l'Ouest et l'Artibonite) avec le contrôle, selon les Nations Unies, d'environ 80% de l'Aire Métropolitaine de Port-au-Prince, la capitale.

C'est dans ce contexte global de situation politique très préoccupante que s'est produit l'assassinat du Président Jovenel MOISE en Juillet 2021 qui a entraîné la mise en place d'un Gouvernement de Transition suivie de la signature de l'Accord de Septembre 2021 pour « une gouvernance apaisée ». Cependant, dans le contexte de la fin du mandat officiel de ce Gouvernement Intérimaire, au cours du Premier Semestre 2023/24, la

situation politico-sécuritaire s'est mise à se dégrader à cause, d'abord, des soubresauts et remous politiques et, par la suite, du fait des attaques coordonnées des gangs contre les institutions de l'État, des infrastructures stratégiques (*Commissariats de Police, Aéroport International, etc.*) et d'autres symboles de l'autorité de l'État.

On a noté que l'impact de cette insécurité généralisée et grandissante a été désastreux sur les familles, les enfants, la population dans son ensemble, les Administrations Publiques comme Privées. En d'autres termes, cette nouvelle conjoncture politique va être associée à une détérioration importante des conditions générales de vie des haïtiens dans leur ensemble.

En effet, les estimations réalisées par les Nations Unies déterminent qu'environ 5,5 millions d'haïtiens devraient dépendre, en 2024, de la protection et de l'assistance humanitaires, dont 3 millions d'enfants (certains souffrant de malnutrition aiguë). Quant aux administrations publiques et privées, elles sont l'objet depuis longtemps déjà d'un processus de décapitalisation en termes de ressources humaines au bénéfice de l'extérieur; mais ce processus va connaître une phase de grande accélération du fait de la montée de la grande insécurité associée à l'influence conjoncturelle du programme humanitaire du Président Américain BIDEN des USA.

Toutefois, pour arriver à faire face à cette insécurité généralisée le Premier Ministre en place en 2023 va chercher à négocier l'envoi d'une force multinationale « non onusienne » de paix. Au dire du Secrétaire Général des Nations Unies, cette force aurait pour principale mission de « **neutraliser les gangs et les désarmer ; reprendre le contrôle des axes routiers et des installations stratégiques pour permettre de nouveau la libre circulation des personnes et des biens et le retour des services publics de base dans la vie des Haïtiens** ». Cependant, pris dans le jeu d'un ensemble d'évènements politiques internes et externes le Premier Ministre va finalement démissionner de son poste et suite à des négociations conduites sous l'égide de la CARICOM une **nouvelle architecture transitoire de gouvernance** sera mise en place avec particulièrement ces deux instances :

- Un Conseil Présidentiel de Transition de neuf (9) membres,
- Un Gouvernement dirigé par un Premier Ministre par intérim;

La base de cette nouvelle transition politique du pays sera définie, en Avril 2024, dans ce qui est dénommé l' « **Accord Politique pour une Transition Pacifique et Ordonnée** » et qui fixe son mandat jusqu'au 7 février 2026. De cette nouvelle étape politique à nos jours, trois évolutions importantes sont à noter :

- Le passage du Gouvernement G. CONILLE à celui de D. FILS-AIMÉ
- L'arrivée progressive de la force multinationale non-onusienne en Haïti

- La préparation par le nouveau gouvernement intérimaire d'un budget rectificatif pour 2024/25.

2.2.- LA MONTÉE DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ET LES EFFORTS DES POUVOIRS PUBLICS POUR LIMITER LEURS EFFETS

Au cours de la décennie en cours, l'économie internationale a été perturbée par deux faits majeurs : la pandémie de coronavirus en 2020 et la guerre russo-ukrainienne démarrée en 2022. Pourtant, en dépit des risques qui ont continué à l'affecter et des rythmes inégaux de développement dans les diverses régions du globe elle a continué son mouvement de reprise. C'est exactement la situation inverse pour l'économie haïtienne qui depuis 2017/18 est plongée dans une situation de marasme important.

En effet, les statistiques publiées par l'IHSI montrent qu'elle connaît une forte contraction depuis 6 ans d'environ 2,39% en moyenne annuelle qui a amené le PIB à chuter de 13,5% par rapport à sa valeur de 2017/18. A l'analyse, il apparaît que ce recul prolongé est dû aussi bien à des facteurs de demande qu'à des facteurs d'offre.

Depuis au moins trois décennies, les composantes de la demande interne tendent à jouer un rôle déterminant dans l'évolution économique tendancielle. Toutefois, pour la période la plus récente, les exportations comme la demande interne ont été également affectées. En effet, malgré l'effet tampon d'un certain maintien des flux de transferts privés venant de l'extérieur, la violence des gangs a été responsable de ces différentes évolutions négatives :

- L'intensification du processus global de décapitalisation du pays ;
- La paupérisation et la décapitalisation de la classe moyenne par les kidnappings et l'occupation de leurs quartiers ;
- La déroute des couches laborieuses urbaines et de la paysannerie ;
- L'accroissement des flux migratoires vers l'extérieur ;
- Le déplacement de population (800000 déplacés selon les Nations Unies) associé à la destruction de leurs biens et de leurs sources de revenus ;
- Les pertes considérables d'emplois dans toutes les couches travailleuses et particulièrement dans les tranches d'âge des jeunes

Il faut souligner également les évolutions négatives concernant l'offre globale avec :

- La poursuite du processus de déstructuration des secteurs porteurs et exportateurs à travers le recul net de l'Agriculture, du Tourisme et de la Construction ainsi que le lent dépérissement du Secteur Manufacturier ;
- Le recul simultané des Services dits de Base (Transports/Électricité/Eau), qui ont beaucoup souffert durant les dernières années de cette période de crise surtout quand la violence gangstérisée a eu tendance à s'intensifier. Cela s'est traduit par un bouleversement important des chaînes d'approvisionnement de l'économie et a entraîné un déficit notable dans la connectivité globale du pays.

Évidemment, de telles évolutions ont rendu extrêmement difficile la maîtrise des grands équilibres macroéconomiques sauf durant les dernières années avec des efforts pour promouvoir une bonne gouvernance économique.

Pour ce qui a trait aux difficultés économiques au niveau global, on peut rappeler brièvement ces situations :

- Le maintien du déficit commercial à un taux très élevé, par exemple calculé en valeurs constantes il se situe au niveau moyen de 32,4% pour la période 2019/24;
- L'accroissement du taux de change de 2019 à 2023 jusqu'à 141 gourdes pour 1 dollar us pour redescendre à 132 gourdes en 2024 ;
- La montée de l'inflation jusqu'à 39% en 2022 pour redescendre à 30% en Juillet 2024 ;

Cependant, à compter de 2022/23 on note des efforts des pouvoirs publics pour essayer de contrer certains effets négatifs de la crise économique en cours. Cela se reflète à travers ces quatre initiatives :

- La publication des Budgets de 2022/23 et de 2023/24 qui s'inscrivent nettement dans une politique de rigueur budgétaire basée sur une promotion active des ressources domestiques et un certain contrôle des dépenses courantes.
- L'élaboration, en Aout 2024, par le nouveau Gouvernement de Transition d'un Budget Rectificatif qui va encore plus à fond dans cette ligne de politique d'austérité. En effet, aucun recours de financement n'a été envisagé auprès de la BRH tandis qu'on a exclu la mobilisation de bons du Trésor.
- Dans le même temps, la BRH a orienté sa politique dans le sens de contenir à la fois les fluctuations du taux de change et du rythme de l'inflation sans pénaliser les activités économiques. Les politiques conduites à cet effet ont été de deux types : i) Une politique de régulation de la liquidité excédentaire à travers les bons BRH et les interventions sur le marché des changes; ii) Le statu quo au niveau des taux directeurs et des coefficients de réserves obligatoires.

- La signature avec le FMI de trois Programmes de Référence - en 2022, en 2023 et en 2024 - par les Gouvernements Provisoires successifs. Tous ont eu pour objectif de : renforcer la résilience économique et de promouvoir la stabilité macroéconomique, la bonne gouvernance et la protection sociale.

2.3.- LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DANS CE NOUVEAU CONTEXTE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DÉSTABILISANT

Quand on jette un regard rétrospectif sur le processus global de réforme des finances publiques en partant de la vague d'initiatives qui ont accompagné l'effort de reconstruction d'après le Séisme de Janvier 2010, on peut distinguer deux moments : l'avant et l'après 2017/18. Trois critères distinctifs permettent de les mettre en relief, soit : l'environnement global du pays, le système d'organisation de la réforme et l'évolution des activités qui en sont le fondement.

2.3.1.- L'allure globale antérieure du processus de réforme

Le premier moment, qui s'étend très précisément de 2013 jusqu'à 2018, a bénéficié d'un environnement socio-politique et sécuritaire plus ou moins favorable qui a débouché sur ces avancées :

1) La mise en place d'un cadre de régulation de la réforme avec : un cadre de gouvernance à trois paliers (CPS, CRFP\GE et CSR); le développement d'instruments de régulation avec une stratégie globale de réforme et des plans d'actions triennaux (2014/16 et 2016/18); la signature d'un Cadre de Partenariat entre le Gouvernement et les huit groupes de PTF appuyant le processus global de réforme.

2) La tendance à ce que des travaux de planification des innovations institutionnelles on passe de plus en plus à une phase plus opérationnelle des activités de réforme. Cette dynamique n'a pas été générale et a concerné jusqu'au PAT 2016/18 surtout quatre domaines, soit :

- Le Système d'Information pour les Finances de l'État
- La Gestion de la Trésorerie et la Comptabilité Publique
- La Mobilisation des Ressources Internes et Externes
- Les réformes dites transversales

On pourrait noter des changements dans d'autres groupes d'activités, comme le Secteur Contrôle ou le Sous-secteur budgétaire, mais globalement ils ont été marginalement impliqués dans cette nouvelle dynamique.

3) La tendance, à l'intérieur des secteurs les plus performants, de développer des projets structurants. Respectivement :

- DSI/MEF; SIGFIP; UXP;

- CUT; Postes Comptables;
- RMS; Modernisation du SYDONIA;
- PARFIP; Projet d'Arrêté sur le Cadre de Gouvernance de la Réforme; Budget Citoyen/COCIP.; Projet de Formation Ouverte à Distance; Stratégie de Communication;
- Plan Stratégique de la CNMP; Plan de Mise en Œuvre de la LEELF; Chaîne PPBSE;

2.3.2.- Les traits majeurs de la réforme pendant la période formelle du PAT 2020/22

Dans le cadre de ce rapport et compte tenu de la volonté de développer un nouveau Plan d'Actions Prioritaires 2024/26, c'est bien entendu le second moment qu'il importe de caractériser afin de faciliter la détermination des objectifs globaux pour les réformes qui seront projetées.

1.- Il est inutile de dire qu'on ne revienne plus sur l'environnement global de cette nouvelle période qui a été suffisamment traitée dans la première section et dont le ton dominant est sa nature extrêmement déstabilisatrice. Selon l'approche esquissée précédemment, on s'intéressera d'abord au **cadre général de la réforme** qui a connu des évolutions négatives comme positives.

2.- Les points négatifs à noter à ce niveau sont au nombre de trois : les changements provoqués dans le mode de régulation, l'accompagnement de la réforme et son système de suivi. D'abord, on doit signaler qu'en raison des troubles socio-politiques qui se sont produits et d'autres problèmes induits sur le plan de la gestion il n'a pas été possible de mettre en œuvre un nouveau PAT tout de suite après celui de 2016/18. **C'est pourquoi ce dernier a été suivi par le PAT 2020/22.** De même, le PAT 2023/25 n'ayant pas pu être finalisé à temps et on n'aura qu'un Plan d'Actions Prioritaires 2024/26.

Cependant, notons qu'en **Mai 2020** deux avancées importantes ont pu être obtenues, soit :

- a) La révision de la stratégie de réforme des finances publiques en fonction de la logique des résultats. Conséquemment, la stratégie repose désormais sur un cadre logique admettant cinq niveaux :
 - Missions
 - Programmes
 - Actions
 - Activités

- Taches

- b) L'élaboration du nouveau PAT 2020/22, mis en harmonie avec la même logique. Ce qui veut dire que le nouveau PAT n'est plus structuré en domaines comme les plans précédents (2014/16 et 2016/18), mais bien en 7 Missions dont six(6) à caractère sectoriel et une qui est de nature transversale. D'autre part, ce plan d'action est accompagné d'une matrice des résultats articulés à chacune des missions et dispose d'un chiffrage évaluatif.

3.-L'accompagnement de la réforme a été impacté par le fait qu'en raison de la crise multidimensionnelle, l'État haïtien a dû faire face à des difficultés budgétaires de plus en plus importantes sous l'effet d'un potentiel de ressources internes moins mobilisables et de la baisse du financement externe. Parallèlement, les experts étrangers pourvoyeurs d'assistance technique, avaient des difficultés à venir en Haïti et préféraient travailler en mode virtuel. On a même assisté au report de plusieurs missions d'assistance technique internationale en même temps que le volume des appuis financiers et techniques habituellement accordés au processus de réforme des finances publiques connaissait une certaine baisse.

4.- D'autre part, à cause de la difficulté pour les Administrations Publiques haïtiennes d'assurer un fonctionnement quotidien normal du fait de la pandémie de coronavirus, de l'insécurité associée à la perte de plus en plus importante de ressources humaines, le suivi de la réforme va se révéler très problématique. Il deviendra, en effet, plus difficile de garantir l'implication des secteurs bénéficiaires et d'assurer leur participation active dans le suivi. C'est pourquoi alors qu'avant 2017/18 la CRFP\GE soumettait au Comité de Pilotage Stratégique de la réforme des rapports semestriels d'état d'avancement, par la suite les rapports seront plus espacés. Ainsi, entre ce dernier exercice fiscal et celui de 2023/24 la Commission de Réforme n'a pu préparer et soumettre que 7 rapports d'état d'avancement.

5.-Que peut-on dire maintenant des activités de réforme elles-mêmes suite à l'éclatement de cette crise multidimensionnelle ? Quel a été effectivement l'influence de ce PAT 2020/22 dans la poursuite de l'effort global de rénovation ? Peut-on encore identifier, comme avant 2017/18, des secteurs dits leaders ? Comment se présente enfin la dynamique des projets structurants ?

5a).-Pour plus de clarté, on cherchera à comprendre d'abord ce qui a été fait durant la période stricte de mise en œuvre du PAT 2020/22 en partant de certaines fonctions de base des finances publiques. Au vu des rapports d'état d'avancement disponible, **le constat principal est qu'il n'y a plus de groupe de « secteurs leaders »**. Tous les domaines ou mieux « toutes les « missions », selon la logique des résultats primée à travers le dernier PAT, sont confrontées à de grandes difficultés. **C'est pourquoi même si certaines fois il y a des avancées au cours de cette période, elles ne sont jamais très importantes parce que les contraintes sont trop fortes.** Pour le montrer, on va analyser

la dynamique de la réforme dans les secteurs classés auparavant comme les plus performants.

5b).- Prenons, d'abord, le **SIFE** (Système d'Information pour les Finances de l'État) qui comporte pour cette période trois projets structurants :

- La finalisation du montage de la DSI\MEF ;
- Le déploiement du SIGFIP
- Le développement de la Plateforme d'échanges interinstitutionnelle UXP

A la fin du PAT 2020/22, la DSI a totalement remplacée l'ancienne Unité Informatique du MEF et a opéré la transformation telle que cela été prévu. De ce point de vue, on peut considérer que c'est un franc succès. Cela est moins évident pour le projet SIGFIP qui a connu dès le départ de nombreux problèmes avec l'intégrateur FREEBALANCE et ce n'est que grâce à la mise en application d'une nouvelle méthode de gestion dit IRR (Initiative à Résultats Rapides) que des avancées ont pu être obtenues au cours de cette période avec la mise en production du logiciel dans 17 entités administratives à la fin de l'Exercice 2021/22. Toutefois, compte tenu des problèmes confrontés à la fin de cette période, beaucoup de débats ont eu lieu sur la nécessité de restructurer la Composante SIGFIP du Projet PAGEFIS.

Le projet UXP comporte une double dimension : les niveaux centraux (DGI ; AGD ; la DGTCP ; OAVCT ; ONI, etc.) et locaux (CT de la zone métropolitaine de PAP). Des progrès ont été faits au départ grâce à un double financement externe et interne et aux deux niveaux indiqués. Mais, en 2021/22 on fait le constat qu'au niveau central les choses n'ont pas du tout progressé. Par contre, il en a été différemment sur l'autre plan où les Mairies de l'Aire Métropolitaine ont bénéficié de l'appui de la DSI\MEF pour la configuration de leurs serveurs.

5c).- Le secteur de « Mobilisation des Ressources Internes » se rapproche un peu du précédent avec la poursuite de certaines réalisations quelque lentes qu'elles aient été. A ce niveau, on est face à six projets structurants qui concernent cinq entités ainsi articulés :

- **DGI** : RMS; PIRFH;
- **MEF/DGI** : Code Fiscal;
- **AGD** : Modernisation du SYDONIA; Modernisation Cadre légal et règlementaire;
- **DIF\MEF** : PRDF;
- **MICT** : Modernisation de la Gestion Financière des CT

Si on veut se donner une vue d'ensemble de la mise en œuvre du PAT 2020/22 au niveau de cette Mission, on a eu ces trois tendances :

- Blocage du Projet RMS ;
- Lents progrès pour d'autres : Code Fiscal, PRDF, Modernisation Gestion CT) ;

- Par contre, le processus de rénovation semble vouloir s'affirmer au niveau des Douanes avec la modernisation du SYDONIA et du cadre règlementaire (Code et Tarif Douaniers en 2022) malgré de nombreux problèmes.

5d).-Un autre exemple de secteur performant au cours de la période antérieure a été celui de la « **Gestion de la Trésorerie et Comptabilité Publique** ». C'est peut être le premier cas le plus emblématique des problèmes induits par ce nouvel environnement socio-politique. Sa performance était surtout imputable aux progrès enregistrés dans le montage du Compte Unique du Trésor (CUT) et dans le déploiement des Postes Comptables. Mais, dès l'éclatement de la crise il est devenu assez difficile de poursuivre avec la construction du CUT tandis qu'il était encore possible de procéder à des activités de renforcement d'au moins quatre Postes Comptables. Par la suite et jusqu'à la fin de 2022, aucun progrès n'a été noté à ces niveaux même si la Direction Générale du Trésor a pu conduire d'autres activités ponctuelles comme la gestion des comptes à payer pour le SIGFIP ou la réalisation de payroll spécial pour trois ministères.

5e).- Un second cas emblématique est celui des « **Réformes Transversales** » qui ont accusé une sous-performance dès la première année du plan d'actions triennal dans tous les programmes que comporte cette Mission à cause du faible intérêt des bailleurs et de la faible volonté opérationnelle des autorités politiques. C'est pourquoi les seules activités (Plaidoyer pour la transparence) qui ont pu être conduites sont un effet direct du fonctionnement d'une des sous-composantes du Projet PAGEFIS mis en opération avec l'appui de la Banque Mondiale.

5f).-Pour terminer avec la mise en œuvre du PAT 2020/22, on peut s'arrêter sur le comportement de la « **Mission Contrôle, Transparence et Lutte contre la Corruption** » dont la particularité est de n'avoir presque pas promu de projets structurants à l'exception du Plan Stratégique de la CNMP. De plus, les seuls financements dont les entités de ce secteur ont bénéficié proviennent du Trésor Public à travers leur budget et celui du PAGEFIS financé par la BM. C'est pourquoi durant cette période, généralement en dehors de la CNMP et de l'ULCC, les actions conduites vont dans le sens du renforcement des capacités.

2.3.3.- La réforme des finances publiques de 2022 à 2024

6.- Ainsi, globalement, les résultats pour la période stricte du PAT 2020/22 n'ont pas été trop concluants : y compris au niveau des Missions ou antérieurement, avant 2017/18, des performances appréciables ont été obtenues. On peut toutefois retenir ces deux points importants : i) les améliorations apportées au cadre de régulation par l'introduction d'un cadre logique à cinq niveaux ; ii) Les premiers pas significatifs faits dans le développement du SIGFIP qui est une réforme majeure pour la chaîne de la dépense.

7.- Que peut-on dire maintenant du processus de mise en œuvre de la réforme durant les deux dernières années ? Comme cela a été expliqué antérieurement, la particularité de cette sous-période est qu'il n'y a pas de fait de cadre de référence pour la réforme. Mais,

du fait que le plan d'action triennal est glissant c'est sous son emprise que se poursuit l'effort de rénovation institutionnelle. Ainsi on va apprécier comment, au cours de cette période devenant de plus en plus déstabilisante du fait de la montée accélérée de la ganstérisation, ont évolué les anciens projets de réforme ou quelques rares nouveaux dans le cadre des différentes Missions considérées.

7a) Faisons au départ une observation concernant certaines réalisations constatées au cours de cette période : c'est la résilience manifestée par les équipes nationales associée au rôle actif des partenaires étrangers dans le cadre de deux projets dont l'un est financé par la Banque Mondiale et l'autre par la BID. C'est ce qui va expliquer le retour de la Mission SIFE comme secteur leader, en dépit des nombreux problèmes rencontrés pour lesquels certaines fois des solutions ont été cherchées et ont pu être trouvées. Ainsi, partant de ces opportunités des premiers pas ont été faits dès 2022/23 à la fois :

- dans la modernisation des infrastructures techniques au bénéfice du SIGFIP et le lancement du projet de transformation digitale de l'Administration Publique;
- et au niveau fonctionnel du SIGFIP avec l'élaboration et l'adoption d'un nouveau plan comptable.

Ces progrès vont être renforcés par la suite avec d'une part le développement des infrastructures informatiques (liées au SIGFIP ou à caractère transversal (GED, Sécurité et RIFOP)) et d'autre part avec le passage du point de vue fonctionnel de la Phase I du déploiement du SIGFIP vers la Phase II pour l'implantation de nouveaux modules à l'exemple de : comptabilité, immobilisation, trésorerie, etc.

7b) C'est à nouveau la « Mission Mobilisation des ressources Internes » qui témoigne d'une performance plus acceptable après le SIFE. On peut y voir l'influence de deux facteurs : i) la signature avec le FMI du Programme de Référence en Juin 2022 ; ii) le maintien de l'appui technique d'Expertise France, firme d'exécution du SBCII de l'Union Européenne.

En effet, l'engagement vis-à-vis de l'International d'une politique budgétaire plus prudente associée à un effort d'une plus grande mobilisation de ressources pourrait expliquer la prise de mesures à l'origine de l'accroissement des recettes fiscales et douanières pour l'Exercice 2022/23. Même si celles-ci vont amorcer un certain déclin par la suite avec la montée de l'insécurité. Il faut dire que cette politique était associée à deux catégories de mesures :

i) D'une part, des améliorations sur le plan institutionnel : Code Fiscal ; Plan Stratégique 23/26 et Manuel d'Organisation pour la DGI ; Modernisation du cadre institutionnel, Publication du PARLUCOS par l'AGD ; Révision des textes à caractère fiscal : CFPB, Patente, Impôt sur le Revenu.

ii) D'autre part, elles sont renforcées par certaines avancées techniques : Rapport d'Évaluation et Plan d'Action pour le RMS ; Travaux sur CIVITAX ; Sécurisation et

automatisation des procédures douanières ; Sécurisation des frontières ; Application du PRDF.

7c) Pour les mêmes raisons que celles mises en évidence pour le SIFE, soit la proactivité des équipes nationales adossées à un certain financement public et l'engagement ferme des partenaires étrangers, on a noté un relèvement de la performance au niveau du Secteur Contrôle malgré l'existence d'une grande insécurité pendant cette période. La tendance qui a prédominé au niveau des activités réalisées a été la recherche d'une plus grande maîtrise des fonctions de base des institutions concernées. Ainsi, voici ce qu'on a constaté pour celles-ci :

- IGF : mise en place de Cellules Permanentes de suivi des organismes autonomes ou bien plusieurs missions d'enquêtes réalisées en Haïti et à l'extérieur ;
- CSCSCA : acquisition de logiciel d'audit et de matériels informatiques pour les chambres financières ; mission sur la production des avis motivés ;
- CNMP : formation en passation de marchés ; audit des marchés passés et publication des marchés ;
- ULCC : mise en place de 5 bureaux départementaux ; campagne de communication et lancement d'opérations en vue de la réalisation d'une enquête-diagnostic sur la gouvernance et la corruption.

Évidemment, comme cela a été le cas antérieurement les analyses ont porté essentiellement sur les secteurs ou les performances apparaissent avec les plus significatives. Ce qu'on constate c'est que le rythme des avancées comme la hiérarchie des performances sont bouleversés à chaque fois en fonction de facteurs multiples mais essentiellement au nombre de quatre : le financement extérieur, l'apport du trésor public, l'accompagnement technique, la gestion interne des entités bénéficiaires des activités de réforme.

III.- LE PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES 2024-2026 DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DU GOUVERNEMENT DE TRANSITION

3.1.- L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DU PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

3.1.1.-Les objectifs globaux

Un regard rétrospectif sur le processus de réforme depuis le lancement de la stratégie globale en Mai 2014 montre qu'aucun des grands projets lancés dans cette dynamique n'a

été conduit à son terme, même pendant la période phare du Plan d'Actions Triennal 2026/18 et en dépit des efforts poursuivis par la suite. Ainsi, l'orientation de consolidation des fonctions de base des finances publiques de la stratégie initiale n'a pas été bouclée tandis que l'État s'est lancé dans une transition vers un budget-programme à travers la LEELF.

Compte tenu de cette situation, le nouveau plan d'actions 2024/26 devrait avoir deux grands objectifs, soit :

i) Poursuivre l'effort de consolidation des fonctions de base des finances publiques

ii) Accélérer le passage vers le saut qualitatif du budget-programme

3.1.2.-Les orientations globales de ce nouveau plan

Compte tenu du contexte où les ressources de l'État sont très limitées et sont principalement réservées aux grandes priorités nationales fixées par le Conseil Présidentiel de Transition, le financement projeté s'en tient d'abord aux allocations budgétaires qui seront attribuées pendant les deux années aux entités du secteur de gestion des finances publiques.

On y adjoint les ressources ou assistances venant des quatre organisations de coopération internationale appuyant le processus de réforme, soit : le FMI, la Banque Mondiale, la BID et l'Union Européenne à travers EXPERTISE FRANCE.

Cela veut dire que les initiatives à retenir sont au nombre de deux :

- i. Celles que matérialisent les projets en cours, qu'il faut penser à renforcer ou à finaliser
- ii. Et les nouvelles interventions qui sont programmées dans le cadre des nouveaux engagements pris avec les acteurs internationaux

Cependant, au vu du bilan des réalisations qui a été fait antérieurement pour la période démarrant avec le PAT 2020/22 et compte tenu des objectifs globaux retenus, cela nous amène à trois priorités pour le PAT 2024/26, soit :

- Pousser à une mobilisation plus importante des ressources internes afin de garantir une plus grande autonomie financière de l'État haïtien ;
- Accélérer la modernisation de la gestion budgétaire et comptable tout en s'orientant de manière plus conséquente vers le budget-programme ;
- Poursuivre l'effort vers plus de transparence et de renforcement des capacités d'offre et de demande de la redevabilité.

3.1.3.- L'articulation des politiques publiques qui matérialisent ces orientations

En respectant la logique de la stratégie initiale révisée reposant sur un cadre logique à cinq niveaux, le PAP 2024/26 conservera le même mode de présentation que celui du PAT 2020/22 avec ces caractéristiques :

- Une structuration globale en sept « **Missions** », qui sont l'expression des politiques conduites dans le cadre de la réforme des finances publiques pour la période considérée.
- Une déclinaison du cadre logique allant jusqu'aux « **Actions** », qui seront comme il est dit antérieurement généralement de deux types : celles qui étaient en cours et celles qui résultent des nouveaux engagements internationaux pris par le Gouvernement de Transition.
- La détermination des **résultats** associés aux actions programmées dans le cadre des sept missions arrêtées au niveau de la réforme.

3.2.- MISSION 1 : MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES

3.2.1.-L'état de la situation dans le secteur

La mobilisation des recettes fiscales, a connu ces dernières années une légère tendance à la hausse affichant une pression fiscale se rapprochant de 6%, évidemment trop faible et loin derrière le niveau moyen de pression de la Région Caribéenne et de l'Amérique latine. Tout ceci, malgré les efforts récents d'adoption des nouveaux codes fiscaux et douaniers et une amélioration des procédures douanières. Ce qui traduit la nécessité de faire encore plus et mieux.

A) La mobilisation des ressources fiscales par la DGI

La modernisation du système de gestion fiscale de la DGI est sans aucun doute la plus grande réforme qu'a lancée la DGI depuis ces dernières années. L'enjeu est de passer d'un système éparé, géré par une base de données distribuée par centre d'impôts, à une solution intégrée dotée d'une base de données centralisée. Ce dernier procède avec des modules interconnectés entre eux, nécessitant un serveur centralisé accessible à tous les sites via le réseau WAN dans le but de permettre une gestion pleinement efficace de la chaîne de collecte.

Pour faire suite au programme d'appui à la mobilisation fiscale du Canada, la DGI s'est efforcée de consolider les acquis et de réaliser de sa propre initiative des efforts soutenus

avec en vue la recherche de la finalisation du développement et du déploiement du logiciel à travers tous ces bureaux et centres des impôts. Ainsi, un total de sept sites ont déjà reçu le logiciel RMS et des formations sont dispensées autour d'une dizaine autres dont des CDI et ALI et des commandes d'équipements informatiques ont été passées en vue de doter ces sites de matériels adéquats pour recevoir le dit logiciel.

Toutefois, l'informatisation de la DGI n'a pu être totalement complétée avec le RMS en raison de certaines contraintes comme :

- le retard dans la finalisation de la liaison DGI/ONI (enregistrement des personnes physiques),
- le retard dans la finalisation du paiement en ligne (lien avec BRH),
- le contexte sécuritaire qui limite les déplacements par voie terrestre vers les sites priorités ;
- et l'insuffisance des ressources matérielles et humaines.

Comme autre élément bloquant, il faut aussi mentionner l'absence de publication du Code Fiscal (comprenant le Code Général des Impôts, les Livres de Procédures Fiscales et les Dispositions Finales) qui a été adopté par Décret depuis le 20 janvier 2023. Cette publication devrait intervenir le 1^{er} Octobre 2025 compte tenu des efforts en cours du Comité de Politique Fiscale du MEF. Ce report apparait comme un blocage du fait que les changements opérés par ce Code devraient faire l'objet d'actualisation au niveau du système d'information de la DGI.

Notons, cependant, qu'une nouvelle opportunité s'est ouverte, assez récemment, avec l'Union Européenne via le Cabinet Expertise France. Cette firme a appuyé la DGI dans la réalisation d'un audit technique et fonctionnelle des modules déjà livrés et en production du RMS et s'est engagée à continuer cet accompagnement par des moyens techniques et financiers appropriés.

B) La mobilisation des recettes douanières

Sur ces trois dernières années, en dépit des nombreuses difficultés rencontrées comme la fermeture de plusieurs bureaux et de plusieurs ports vandalisés et incendiés, l'AGD a affiché des résultats assez conséquents. Elle a effectivement subi des pertes importantes dues à la conjoncture de grande insécurité et cela affecté également sa capacité à lutter efficacement contre la fraude et la contrebande sur les lignes frontalières.

Malgré cet environnement difficile, les autorités et les partenaires techniques et financiers ont quand même mis le focus sur la mobilisation des recettes internes, c'est ainsi que la Douane a reçu un appui de l'Union Européenne via le cabinet expertise France de même qu'il en a reçu de la Banque Mondiale. Dans le premier cas, cela a consisté en la mise en œuvre du plan d'action prioritaire dénommé PARLUCOS, dont plusieurs axes ont été couverts comme :

- l'établissement d'un cadre de gouvernance,
- la mise en production du module ASYVAL,
- la fourniture d'équipements sécurisants, etc.

Le second appui a permis la préparation d'un Rapport de Diagnostic sur les douanes (2023-2024) qui a fourni des pistes et débouché sur des axes de travail dont :

- la sécurisation des frontières,
- l'acquisition de matériels et d'équipements de haute technologie (scanners, camera, GPS)
- et un accent sur le renforcement des capacités.

Ce projet devrait débuter à la fin de 2025. Du côté des résultats, bon nombre d'actions n'ont pas pu être réalisées en raison d'un manque de financement ou de la conjoncture sécuritaire difficile qui ont forcé leur report et paralysé le fonctionnement des bureaux de douane et mis à mal la réforme au cours de ces cinq dernières années.

C) La rationalisation des dépenses fiscales

Dans le but de relancer l'activité économique par une captation massive de l'investissement direct étranger, l'État Haïtien a adopté une politique d'octroi d'avantages incitatifs aux termes des dépenses fiscales. Mais la situation économique du pays durant ces trente dernières années a démontré que les avantages accordés n'ont pas donné les résultats escomptés et ces droits concédés ont avoisiné près de 15 milliards de gourdes durant les 20 dernières années, ce qui fait que le pays est sur le point de se transformer en un paradis fiscal puisque les avantages deviennent trop onéreux. Ainsi, fort de ce constat et suite à la réalisation de diverses études (BM, DELOITTE et EXPERTISE FRANCE) sur la question, le gouvernement a décidé d'adopter un plan de rationalisation des dépenses fiscales qui vise à ramener les dépenses fiscales à moins de 2% du PIB.

Au premier plan les divers textes légaux visés sont : le Code des Investissements, la Loi sur les Zones Franches, la Loi sur les ONG et le Décret sur l'Impôt sur le Revenu. Ensuite, de nombreuses autres mesures concernent : les exonérations de l'ISR qui sont ramenées à 5 ans au maximum, l'élimination de la dégressivité après la période d'exonération totale de l'ISR, les exonérations douanières qui sont ramenées à 10 ans au maximum et l'élimination des exonérations sur les taxes communales.

Dès la présentation officielle du Plan de Rationalisation des Dépenses Fiscales (PRDF), sa mise en application a laissé entrevoir de bons signes de progrès. D'abord le processus a connu l'inscription de certaines dispositions législatives dans les Lois de Finances 2020-21, 21-22 et 22-23 lesquelles étaient destinées à la réduction progressive des dépenses fiscales jugées improductives selon leur nature économique.

Les autres aspects concernant les régimes spéciaux sont en train d'être harmonisés avec le Code Général des Impôts. Notons en outre l'organisation de diverses séances

d'information et de formation au profit des directions opérationnelles de la DGI, de l'AGD, de la DIF et de la CII pour leur permettre de bien intégrer le processus d'application des mesures relatives à la rationalisation des dépenses fiscales. Par ailleurs, des efforts sont en train d'être faits pour créer une base de données assurant l'interconnexion des systèmes d'information de la Douane et de la DGI en vue du suivi des avantages incitatifs.

3.2.2.-Les objectifs poursuivis dans le cadre du nouveau plan

Les objectifs arrêtés dans ce cadre sont les suivants :

A) DGI :

- Améliorer l'efficacité du système fiscal et le consentement à l'impôt ;
- Informatiser complètement ces centres d'impôts et implémenter des systèmes de recoupement d'informations ;
- Intégrer les changements du nouveau Code Fiscal dans RMS;

B) AGD :

- Moderniser ses structures en vue de lutter contre la fraude et la contrebande ;
- Poursuivre le processus de dématérialisation complète des procédures douanières ;
- Interconnecter tous les bureaux et postes frontaliers à SYDONIA ;

C) DIF :

- Elargir son domaine de compétence au-delà du simple contrôle fiscal ;
- Ramener les dépenses fiscales à moins de 2% du PIB pour les exercices 2024-2025 et 2025-2026 ;

3.2.3.-Les Programmes et les Actions qui les Structurent

Programme 1.1.- : Mobilisation des Recettes Fiscales (DGI)

Action 1.1.1.- : Réaliser une pré-évaluation TADAT

Le TADAT est un outil mondialement reconnu pour évaluer les performances du système d'administration fiscale d'un pays et son niveau de maturité dans le contexte des bonnes

pratiques internationales avant d'élaborer une politique fiscale moderne axée sur la mobilisation des recettes.

Action 1.1.2.- : Finalisation de l'informatisation de la DGI

L'informatisation de la DGI n'est pas totalement complétée avec RMS en raison de certaines contraintes comme : le retard dans la finalisation de la liaison DGI/ONI (enregistrement des personnes physiques) ; le retard dans l'intégration des modifications du CGI dans RMS ; le retard dans la finalisation du paiement en ligne (lien avec BRH) ; le contexte sécuritaire qui limite les déplacements par voie terrestre vers les sites priorités et l'insuffisance des ressources matérielles et humaines.

Action 1.1.3.- : Réalisation de la validation du Code Fiscal Haïtien

Le renforcement de l'autorité fiscale de la DGI passe par l'élaboration de textes fiscaux simples et intelligibles en vue d'une meilleure application. Avec ce Code, le service de la législation fiscale devrait être mieux outillé.

Action 1.1.4 : Développement d'une gestion des ressources humaines en appui aux réformes en cours et couvrant les carences

L'aspect formation mérite une attention particulière pour accompagner les changements en cours à la DGI y compris le remplacement des cadres qui sont partis.

Programme 1.2.-: Mobilisation des Recettes Douanières (AGD)

Action 1.2.1.- : Automatisation des procédures douanières

L'amélioration du recouvrement des recettes douanières procède de la simplification et de la digitalisation des procédures de dédouanement avec d'une part, la finalisation et l'application du Manuel de procédures de dédouanement des voyageurs et des marchandises pour tous les bureaux de douane et, d'autre part, la mise en œuvre généralisée de nouvelles procédures digitalisées et simplifiées.

Action 1.2.2.- : Implémentation des nouveaux modules dans SYDONIA

La poursuite de la modernisation des outils de gestion informatique de l'AGD est une donnée essentielle pour la performance et la sécurisation des recettes. En effet, pour parvenir à cette automatisation complète des opérations et des procédures il faudra ces quatre priorités :

- la poursuite de l'implantation de SYDONA World,
- la mise en œuvre effective du module ASYVAL (valeur en douane),
- le déploiement du Guichet Unique du commerce extérieur

- et la mise en opération d'une procédure de paiement en ligne.

Action 1.2.3.- Sécurisation des frontières

L'enjeu est de contenir la contrebande et la fraude aux frontières qui constituent un très grand fléau pour l'économie et la sécurité haïtiennes.

Action 1.2.4.-Poursuite de l'effort d'amélioration des systèmes d'information

L'enjeu ici est l'automatisation complète des opérations et des procédures avec la poursuite de l'implantation de SYDONIA World.

Programme 1.3.-: Poursuite de l'effort de réforme à la Direction de l'Inspection Fiscale (DIF)

Action 1.3.1.-: Poursuite de l'effort de rationalisation des dépenses fiscales et de la contribution apportée à la finalisation du CGI

La Direction de l'Inspection Fiscale se doit d'accélérer et renforcer la mise en œuvre des actions nécessaires à la rationalisation des dépenses fiscales qui constitue l'un des piliers de la réforme. Dans la même dynamique, elle doit s'impliquer activement dans les travaux de mise en œuvre de l'entrée en vigueur du Code Général des Impôts et spécialement dans les activités d'élaboration des textes d'application y relatifs.

Action 1.3.2.- : Renforcement du contrôle et de l'inspection fiscale

L'enjeu est l'accomplissement par la DIF de ses missions de contrôle qui permet de lutter contre les pratiques et comportements frauduleux et répréhensibles et d'aboutir à la réalisation d'importantes recettes pour l'État.

3.3.-MISSION 2 : STATISTIQUE-PLANIFICATION-PROGRAMMATION- BUDGETISATION

3.3.1.- L'état de la situation dans le secteur

Globalement, au cours de ces dernières années les activités de réforme dans ce secteur se sont concentrées autour de trois lignes directrices :

- la modernisation des instruments statistiques et l'affirmation du rôle de coordination stratégique de l'Institut dans le numérique
- un effort d'inscrire la gestion budgétaire dans la logique de la LEELF publiée en 2017

- une tentative de mieux encadrer les politiques publiques

Au départ, il faut rappeler que dans la décennie antérieure, plus précisément en 2011/12, l'**IHSI** avait marqué un point important avec le changement de la base des comptes nationaux. Ce qui fait que depuis lors, on a assisté à un effort global de modernisation de ses bases de données qui devait permettre par exemple d'actualiser les données démographiques sur le pays. Malheureusement, l'opération globale de recensement lancée dans le cadre du Projet PAGEFIS a débouché sur un échec.

Par contre, sur le plan de la modernisation des instruments statistiques l'effort entrepris a permis au pays de disposer de l'**ICAE (Indicateur Conjoncturel d'Activités Économiques)**, qui depuis lors fait l'objet de publication régulière. Mais, le projet en cours de publication de **Comptes Trimestriels** qui a été lancé après l'ICAE n'a pas encore abouti.

Cependant, il faut rappeler que l'Institut dispose maintenant d'un cadre légal rénové qui lui fixe un rôle déterminant dans la gestion stratégique du numérique en Haïti. En s'appuyant sur ces nouvelles responsabilités et compte tenu de l'exigence de modernisation, l'Institut se propose de digitaliser ses mécanismes de production de données surtout avec la nouvelle opportunité que représente le projet de transformation digitale de la gestion publique dont l'Accord de Don a été signé en Juillet 2024 par le Gouvernement avec la BID.

Quelque temps après la publication de la LEELF, un plan de mise en œuvre a été élaboré et même un projet-pilote de présentation des budgets de deux ministères (MSPP et MENFP) selon la logique de programme avait été lancé et conduit à son terme. Par la suite, en dépit de la conjoncture difficile qui se développait, d'autres actions allant dans le sens de la loi vont suivre comme :

- la relance des activités du **Comité de Suivi** de la mise en œuvre de la stratégie de la LEELF avec **six ministères sectoriels**
- Production d'un document sur la nomenclature programmatique
- la préparation de CBMT et de CDMT
- la généralisation du Visa Préalable et le déploiement de contrôleurs financiers dans plusieurs départements
- Mise en place de la mercuriale ou système de référence des prix avec un test-pilote effectué dans un premier temps avec les principaux services internes et externes du MEF
- la préparation de cadre macroéconomique pluriannuel

Il faut ajouter qu'en collaboration avec un organisme de la société civile, le **COCIP**, la **Direction Générale du Budget** s'est lancée dans la préparation d'un Budget Citoyen avec un financement du Projet PAGEFIS financé par la Banque Mondiale.

Comme les autres entités de ce secteur, le MPCE a fait face à beaucoup de difficultés au cours de ces dernières années qui ont impacté fortement son dynamisme. Malgré tout, il a conduit des activités pour faciliter la conduite des politiques publiques. Dans les domaines de la planification, de l'investissement public et de son suivi on peut rappeler ces quelques exemples :

- Préparation de guides de planification globale, sectorielle et spatiale
- Élaboration d'une note conceptuelle pour la révision du Plan Stratégique de Développement d'Haïti
- Elaboration d'un guide méthodologique pour la préparation des politiques et stratégies sectorielles
- Accompagnement de l'UEP du Ministère du Tourisme dans la révision de son plan stratégique pour la période 2023-2030 et de son PTI 2023-2025
- Analyse de la cartographie des programmes de huit (8) ministères réalisée en 2021 dans le cadre du plan de mise en œuvre du Budget-Programme ;
- Poursuite des réflexions sur la mise à jour du manuel de procédures sur la gestion de l'investissement public (Phases : Exécution, Suivi et évaluation des politiques publiques et des projets d'investissement, clôture de projets) ;
- Élaboration d'un Cadre de Suivi des actions des Politiques Publiques

3.3.2.-Les objectifs poursuivis dans le cadre du nouveau plan

Les objectifs poursuivis dans ce cadre se présentent comme suit :

- Améliorer les statistiques nationales par un effort de modernisation plus conséquent des instruments utilisés
- Poursuivre l'effort de moderniser le système de planification du développement tout en mettant un accent plus fort sur l'investissement public.
- Mettre un accent particulier sur la modernisation des instruments d'analyse et de suivi de l'activité macroéconomique et financière.
- Accélérer la mise en œuvre du plan d'actions de la LEELF.

3.3.3.- Les Programmes et les Actions qui les structurent

Programme 2.1.- : Renforcement des Statistiques Nationales (IHSI)

Action 2.1.1.-Construction des comptes trimestriels

Jusqu'à aujourd'hui, les comptes économiques sont publiés sur une base annuelle. En les publiant sur une base trimestrielle, on aurait la possibilité de suivre l'évolution économique avec une plus grande précision. Ce qui permettrait d'améliorer les prévisions et la qualité des politiques économiques.

Action 2.1.2.-Réalisation d'une nouvelle estimation des données sur la population du pays

La réalisation du dernier recensement date de 2003, or les données qui en résultent sont très importantes pour tout un ensemble de politiques publiques et même pour mieux articuler les plans de développement à moyen et long terme du pays. D'où, la nécessité de procéder à leur renouvellement.

Action 2.1.3.-Renforcement digital de l'IHSI

Dans le cadre du projet de transformation digitale de la gestion publique mis en place avec l'appui de la BID, il s'agira d'améliorer ses capacités techniques et organisationnelles à travers le renforcement de son équipe technique, l'assistance technique et la formation de même qu'en préparant un manuel de procédures en harmonie avec son nouveau mandat.

Programme 2.2.-Planification du Développement et Gestion de l'Investissement Public

Action 2.2.1.-Révision du Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH-2030)

Cette action est en ligne avec le Programme d'Actions Prioritaires et Stratégiques (PAPS) du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe pour la période 2023-2025 dont l'axe 2 consiste précisément à réviser le PSDH-2030 en vue de reformuler la politique de développement du pays.

Action 2.2.2.- Modernisation de la programmation de l'investissement public

Ce processus de modernisation doit embrasser l'ensemble du système intégrant à la fois le niveau central (MPCE) et le niveau des secteurs de planification et de programmation des projets d'investissement public (UEP). Plusieurs aspects sont aussi concernés comme : le cadre juridique et réglementaire, le SID, les outils de gestion et la qualification des agents publics. Ce groupe d'actions se fait en complémentarité de ce qui

est prévu dans le cadre du nouveau projet de gouvernance mis en place avec l'appui de la Banque Mondiale.

Action 2.2.3.-Renforcement du cadre de suivi-évaluation du PIP

Comme antérieurement, l'effort de rénovation sera globale en couvrant tous ces aspects : le cadre de suivi lui-même, les outils utilisés et la qualification des agents publics qui doit être améliorée en même temps qu'ils devront être renforcés en nombre.

Programme 2.3.-Renforcement des outils de suivi de l'activité économique et de prévision macroéconomique

Action 2.3.1.-Renforcement des mécanismes de suivi économique et financier et de la prévision économique

Le renforcement de la fonction macro-budgétaire a été déjà perçu comme une nécessité pour améliorer le suivi de la politique économique et financière du pays. Cependant, avec la décision d'accélérer la mise en œuvre de la LEELF le besoin de renforcement devient plus pressant d'autant qu'il faut harmoniser le cadrage macroéconomique avec le cadrage budgétaire et qu'il faut parallèlement améliorer les statistiques prévisionnelles des opérations financières de l'État.

Programme 2.4.-Accélération de la mise en œuvre de la LEELF

Action 2.4.1.-Consolidation du processus de réforme budgétaire dans les deux ministères principaux (MEF et MPCE) et les ministères pilotes

Cette action s'inscrit dans le cadre du nouveau projet de gouvernance, mis en place avec l'appui de la Banque Mondiale, qui prévoit de développer les compétences nécessaires pour la planification stratégique et la budgétisation pluriannuelle ainsi que les outils et la méthodologie de prévision associés. Cette activité intègre en plus : d'une part, une assistance technique pour le développement de formats standardisés pour les stratégies et les programmes sectoriels (y compris des modèles pour les plans et les rapports de performance annuels) ; d'autre part, la conception des CDMT en veillant à ce qu'ils soient alignés sur les stratégies sectorielles, le CBMT et les budgets-programmes.

Action 2.4.2.- Renforcement des bases règlementaires de la réforme budgétaire

L'appui du nouveau projet de gouvernance à la réforme budgétaire sera complété par une assistance technique en vue de la préparation des instruments réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de la réforme de la budgétisation par programme telle que décrite dans la LEELF.

3.4.- MISSION 3 : LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA COMPTABILITE PUBLIQUE

3.4.1.-L'état de la situation dans le secteur

Globalement, ces dernières années les activités de réforme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique se sont concentrées d'abord sur la consolidation d'anciens projets comme : le déploiement du Compte Unique du Trésor et celui des Postes Comptables. Mais, parallèlement de nouvelles initiatives ont été lancées à l'exemple de ces deux projets : le montage d'un système intégré de gestion des ressources, de la trésorerie et de la dette publique ; les actions conduites pour opérer un passage vers la comptabilité en droits constatés. Essayons de donner plus de détails sur ces efforts de rénovation institutionnelle.

Toutefois, la DGTCP compte réaliser deux autres actions phares : a) l'élaboration du plan d'actions pour le renforcement cadre institutionnel, des procédures des outils techniques et des ressources humaines ; b) Exercice de la fonction de caissier de l'Etat. D'autres actions de réforme en exécution entrant dans le cadre des attributions de la DGTCP ne seront pas développées dans le cadre de ce travail. Il s'agit entre autres de la gestion de la trésorerie et de la dette, du fonctionnement du Comité de Trésorerie, des paiements spéciaux effectués sur demande par la Direction de l'Inspection du Trésor dans les institutions publiques. Quelle est la situation actuelle de ces actions.

A) Opérationnalisation du Compte Unique du Trésor

Le Compte Unique du Trésor est un vaste chantier qui a été entrepris au début des années 2010. Un état des lieux du CUT effectué au 30 juin 2024 a permis de dresser le tableau ci-après. Il convient toutefois de préciser qu'à nos jours de grands changements ne se sont pas opérés par rapport à ces observations :

Tableau.- Comptes recensés dans le périmètre du CUT au 30 juin 2024

	Catégorie	HTG	Devise USD	
CUT	Comptes retenus dans le cadre du CUT	339		339
HORS CUT	Comptes spéciaux	1	1	1695
	Comptes avec fonds de Bailleurs	312	280	
	Administration Centrale	297	76	
	Collectivités Territoriales et locales	725	3	

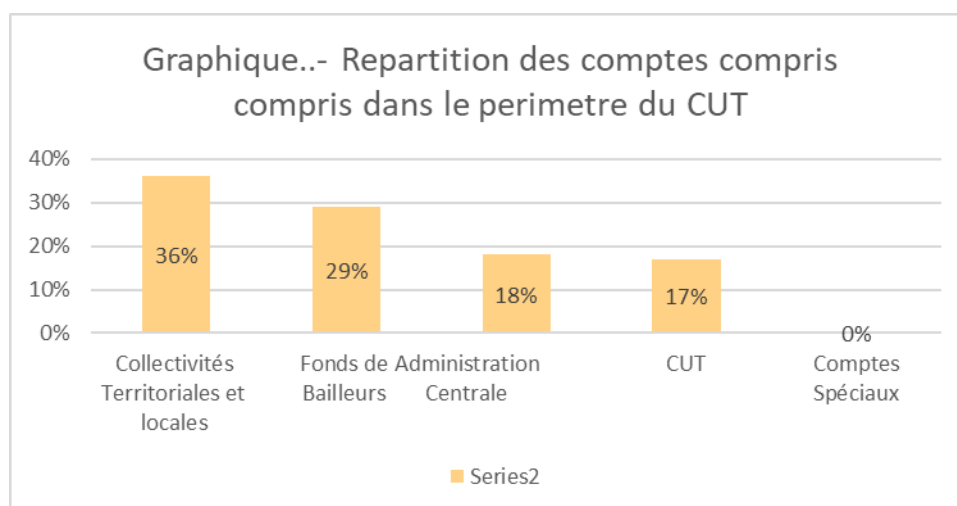
1674	360	2034
------	-----	------

Le tableau précédent permet de prendre connaissance de l'effectif des comptes qui ont déjà intégré le Compte Unique du Trésor, soit un total de 339 comptes libellés tous en gourdes. Tandis que les autres comptes hors CUT, soit un effectif total de 1695, sont libellés en gourdes ou en dollars. La DGTCP continue de multiplier ses efforts pour que les autres comptes intègrent le CUT en vue d'arriver à contrôler le niveau des liquidités du secteur public et d'assurer une gestion optimale et un meilleur suivi des fonds publics.

Par ailleurs, le tableau et le graphique ci-dessous donnent la proportion de chaque groupe de détenteurs de comptes par rapport à l'effectif total. Au stade actuel, le CUT ne représente que 17% seulement de l'effectif total. Des efforts doivent être consentis pour intégrer les 83 % restants des comptes devant se trouver dans le périmètre du CUT.

Tableau. - Proportion des comptes repérés dans le périmètre du CUT au 30 juin 2024

Détenteur	Nombre de comptes actifs	Proportion
Collectivités Territoriales et locales	728	36%
Comptes avec fonds de Bailleurs	592	29%
Administration Centrale	373	18%
CUT	339	17%
Comptes Spéciaux	2	0%
Effectif	2,034	100%



Il est important de mentionner que le cadre légal du CUT n'est plus adapté à la situation du moment. La convention créant le CUT doit être révisée en vue d'élargir son périmètre et donner un caractère obligatoire aux efforts du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour atteindre son objectif d'intégrer tous les comptes (Comptes des bailleurs, des collectivités territoriales, les comptes spéciaux et d'autres comptes courants de l'administration centrale surtout ceux des villes de province).

B) Extension du réseau des comptables publics

A date, un effectif de vingt (20) postes comptables a déjà été déployé et est ainsi réparti :

- Douze (12) postes de dépenses et 2 postes de recettes dans le département de l'Ouest (Zone Métropolitaine de Port au Prince, Petit-Goave et Poste Comptable Central) ;
- Six (6) autres, à raison d'un poste par département, ont été installés. Il s'agit de ceux du Centre, du Nord, du Nord'Est, du Sud, du Sud'Est et de la Grand 'Anse ;

Les autres postes à déployer sont au nombre de Quatre (4) :

- Trois (3) dans les départements des Nippes, du Nord'Ouest et de l'Artibonite) ;
- Le poste comptable pilote des Collectivités Territoriales.

C) Le passage à la Comptabilité en Droits Constatés

La volonté de passer à la comptabilité en droit constaté répond à une exigence légale énoncée dans la Loi sur l'élaboration et l'Exécution des Lois de Finances (LEELF) publiée en 2017. Il est important de souligner que cette action entre déjà dans le cadre d'un engagement pris avec la Banque Mondiale, l'un des partenaires techniques et financiers (PTF) d'Haïti. En effet, elle fait partie d'un certain nombre d'actions des secteurs de la réforme qui seront financées à travers un accord de don signé entre l'État Haïtien et la Banque.

Dès décembre 2023, des travaux ont été entrepris avec ce PTF pour élaborer une matrice dans laquelle sont définis les objectifs visés dans le cadre de la mise en place de ce principe comptable, les activités à entreprendre, les résultats attendus et les indicateurs. En outre, le module comptable, essentiel au passage de la comptabilité de caisse pratiquée en ce moment au nouveau principe comptable, est déjà implanté dans le nouveau système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP). Parallèlement, l'Ordre des Comptables agréés d'Haïti (OCPAH) continue avec les mises en place du point de vue technique par ses consultations et ses séances de formation et des webinars à l'endroit des futurs utilisateurs. La réalisation de ces activités doit permettre à l'État haïtien de passer progressivement à ce nouveau principe comptable dès octobre 2025.

D) Vers la mise en place d'un système intégré de gestion des ressources, de la Trésorerie et de la Dette Publique

Depuis le mois de juin 2022, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a mis en branle le processus devant lui permettre de se doter d'une application informatique pour la gestion intégrée des ressources, de la Trésorerie et de la Dette Publique. A cet effet, des Termes de Référence ont été produits en vue de la mobilisation d'une Mission d'Expertise de Court Terme (MCT), connue sous le vocable de MCT22, chargée de procéder à l'étude de faisabilité et à l'élaboration du cahier des charges du projet. Les experts ont déjà soumis les livrables suivants :

- Un rapport diagnostic qui a été validé en juin 2024 ;
- Le cahier des charges pour le montage du système intégré qui a été soumis à l'appréciation de la partie haïtienne qui a produit ses remarques là-dessus. Cependant, vue la situation sécuritaire actuelle du pays, la date retenue pour la validation soit le 27 février 2025 a été reportée au 13 mars prochain ;
- Les termes de référence relatifs au recrutement d'une firme pour implémenter ledit système intégré. Ils sont en attente de validation après avoir recueilli les réactions de la partie bénéficiaire.

3.4.2.- Les objectifs poursuivis dans le cadre du nouveau plan

Les objectifs qui ont été arrêtés dans ce cadre sont les suivants :

- Parvenir à une gestion active de la trésorerie de l'Etat par la maîtrise des outils y afférents ;
- Faciliter la bonne gouvernance financière (exécution budgétaire, reddition des comptes et transparence)
- Pourvoir la DGTCP des compétences nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

3.4.3.- Les Programmes et les Actions qui les structurent

Programme 3.1. Poursuite de l'Opérationnalisation du Compte Unique du Trésor

Ce programme vise à intégrer dans le Compte Unique du Trésor tous les comptes devant se trouver dans son périmètre. Ce processus doit passer par la révision du cadre légal en vue de cerner tous les comptes obligatoires. L'aboutissement de ce processus va permettre de centraliser dans un seul compte les soldes disponibles de recettes et de dépenses de l'Etat Central, des collectivités, des organismes autonomes et établissements

publics ainsi que ceux des comptes de projets des bailleurs. Ceci va conduire à l'amélioration des systèmes de paiement et de collecte des recettes par une meilleure gestion et un suivi plus efficace des comptes faisant partie du Compte Unique en vue de promouvoir la transparence et la redevabilité. L'achèvement du CUT va garantir aussi la traçabilité accrue des fonds publics et facilitera ainsi les audits et le contrôle citoyen.

Action 3.1.1 : Finalisation du compte unique du Trésor (CUT)

A l'heure actuelle, le pourcentage des comptes qui ont déjà intégré le CUT soit 17% est trop faible. Pour atteindre l'objectif de centraliser tous les comptes de l'État sur un seul compte, il est important de poursuivre l'effort commencé pour intégrer les comptes restants. Pour ce faire, les obstacles à lever sont surtout : développer des démarches appropriées pour vaincre la résistance d'un secteur comme celui des bailleurs ; faire évoluer le cadre légal là où c'est nécessaire.

Action.3.1.2- Implémentation du Système Intégré des ressources, de la Trésorerie et de la Dette Publique.

La mise en place de ce système intégré démontre la volonté de la DGTCP de procéder à une utilisation optimale du Compte Unique du Trésor. En effet, il va lui permettre d'avoir un regard, en temps réel, sur toutes les opérations de recettes et de dépenses opérées au niveau le Compte Unique du Trésor sans passer par des intermédiaires et sans avoir besoin de consulter séparément plusieurs autres systèmes informatiques, grâce aux différents interfaçages prévus avec les systèmes existants qui évoluent dans le domaine des finances publiques en Haïti.

Il donnera en temps réel l'état séparé ou consolidé des disponibilités non seulement du compte unique du Trésor, mais également en attendant leur intégration complète, de tous les autres comptes hors CUT. Ce sera un outil essentiel de suivi et de la prise de décision éclairée. Ce système sera construit de telle sorte qu'il pourra s'adapter aux évolutions futures. Il sera également d'une grande utilité quand le Trésor Public devra assurer la fonction de Caissier de l'État. Il permettra de jeter la base de la modernisation de la collecte des fonds publics en donnant la possibilité d'utiliser des gadgets ou un téléphone portable pour émettre les factures en utilisant les réseaux de téléphonie existants.

Du point de vue de la Trésorerie, cette application permettra de déterminer les besoins de financement ou encore le niveau de dette à émettre au moment voulu, en utilisant les disponibilités du Trésor et les plans de Trésorerie.

Au niveau de la dette publique, ce système intégré va permettre de suivre les prêts internes et extérieurs depuis leur négociation jusqu'à leur enregistrement et leur remboursement. A partir des rapports qu'il permettra de produire, il va aider aussi à

l'élaboration de la stratégie d'endettement et de la production des bulletins statistiques. Il sera utile, de surcroît, à la production d'un ensemble de rapports standards et personnalisés en vue de promouvoir la transparence par la reddition des comptes.

Action 3.1.3. Exercice de la fonction de caissier

Conformément aux dispositions de l'article 111 de la LEELF, la BRH exerce, à titre transitoire, dans l'attente de l'installation définitive des postes comptables, le rôle de caissier de l'État. Parmi, les difficultés rencontrées dans la pratique, on observe que les opérations de caisse réalisées par la BRH sur le CUT, notamment le paiement effectif des chèques émis ne sont pas communiquées à temps réel à la DGTCP. Ainsi, la DGTCP n'est pas en mesure de mettre à jour régulièrement la situation de la trésorerie de l'État. Elle ne peut pas non plus faire des rapprochements nécessaires pour une gestion optimale de la trésorerie. Il se pose alors un problème de suivi des opérations de recettes réalisées par la BRH en tant que caissier sur le CUT. L'une des conséquences de ce dysfonctionnement est le manque de maîtrise des chèques en circulation en Haïti et la situation des encaissements de recettes. Il conviendra d'actualiser les textes relatifs à la gestion de la fonction de caissier et de renforcer les capacités opérationnelles de la DGTCP à assumer cette fonction.

Programme 3.2. Amélioration de la Gestion Comptable

L'amélioration de la gestion comptable revêt d'une importance capitale dans la poursuite des objectifs de la DGTCP visant la bonne gouvernance financière. Leur cheval de bataille consiste en l'efficacité, et la transparence dans l'utilisation des fonds publics. Ils mettent ainsi les citoyens en confiance et participent au bon fonctionnement de l'Etat. Pour jouer ce rôle, les différents acteurs impliqués dans la gestion comptable doivent entrer dans une logique de modernité par l'abandon de la comptabilité de caisse pratiquée depuis toujours pour tenir la comptabilité d'exercice connu aussi sous le vocable de Comptabilité en Droits Constatés. Puisque la comptabilité de caisse comptabilise les recettes et les dépenses après encaissement/décaissement, il y a donc une sous-évaluation de leurs montants. Ce qui empêche de prendre de bonnes décisions financières.

Cette nouvelle approche répond non seulement à une exigence de la LEELF mais aussi place Haïti au diapason de la mouvance du monde moderne.

Action 3.2.1. Extension et renforcement des Postes Comptables

Le corps des comptables Publics n'est pas encore déployé dans les toutes les institutions préalablement visées. En effet, toutes les structures territorialement déconcentrées des Départements du Nord-Ouest, de l'Artibonite et des Nippes ne sont pas encore munies de postes comptables, sans oublier le poste-pilote des Collectivités Territoriales. Cet état de

fait entrave la bonne exécution budgétaire et retarde l'intégration au CUT des comptes se trouvant dans son périmètre.

Les postes comptables déjà déployés font face à des problèmes d'effectif, de certaines contraintes légales et d'infrastructures les empêchant de jouer pleinement leur rôle. Ces situations ont comme corollaire un pays qui fonctionne à plusieurs vitesses et en déphasage par rapport à ce qui a été établi comme norme en termes de contrôle de la conformité des recettes et des dépenses aux lois et règlements en vigueur. Ainsi on assiste à un certain effritement de la fiabilité des comptes publics et à un affaiblissement de la confiance des citoyens et des partenaires.

Action. 3.2.2. Le passage progressif à la Comptabilité en Droits Constatés

A l'heure actuelle, la Direction des Comptes Publics procède à la tenue de la comptabilité de caisse modifiée car, par certaines pratiques, les gestionnaires comptables s'éloignent légèrement de la comptabilité de caisse pure et simple. Comme les recettes ne sont comptabilisées que quand elles sont encaissées et les dépenses quand elles sont décaissées, il y a une déperdition d'informations par rapport à leur comptabilisation dès leur constatation ou engagement comme le préconise la tenue de la comptabilité en droits constatés. Or, pour le moment, seuls les salaires sont versés sur service fait. Pour la majorité des autres biens et services reçus, les paiements sont perçus avant livraison. Avec la tenue de la comptabilité en droits constatés, il sera illogique de comptabiliser le paiement d'un service avant même de constater sa fourniture.

Dans la logique de la LEELF, ce principe comptable permettra d'assurer une meilleure gestion financière publique. Il donne une image précise et réaliste de la performance financière de l'Etat pour adopter une logique de résultats qui reflète l'activité économique réelle. Il permet aussi de mieux évaluer sa rentabilité et sa solvabilité et facilite ainsi la prise de décision éclairée. Aussi permet-elle de renforcer la transparence et la responsabilité.

Ce processus qui va se faire graduellement nécessitera des mises en place en renforcement des capacités et de logistique. Il sera nécessaire de procéder progressivement à l'inventaire de toutes les catégories de biens de l'Etat et à leur amortissement le cas échéant et à la tenue de la comptabilité matière. Il convient de rappeler que cette action fait partie des engagements pris par l'Etat Haïtien à travers un projet financé par la Banque Mondiale.

Programme 3.3. Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de la DGTCP

Ce programme constitue l'épine dorsale de la performance de la DGTCP. Il s'agit d'un programme à caractère transversal dont l'objectif est de doter la DGTCP des outils légaux, techniques, infrastructurels, en ressources humaines en quantité et en qualité dont elle aura besoin pour mener à bien ses missions.

Parmi les problèmes confrontés au niveau de la DGTCP, on peut citer :

- Elle n'est pas encore une Direction Générale à part entière, car aucun texte légal ne l'a encore institué. Son fonctionnement est hybride. A titre d'exemple, Elle est organisée en Direction Générale, Direction, Services, et Sections ; mais, elle ne dispose pas de son propre budget de fonctionnement. C'est le Ministère qui assure la gestion du personnel
- L'effectif du personnel est réduit à cause des départs massif des employés pour diverses raisons ;
- L'arsenal juridique n'est pas adapté ;
- L'inexistence de la formation continue des cadres et d'un plan de carrière.

Action 3.3.1. Elaboration d'un plan d'actions en vue du renforcement du cadre institutionnel, des procédures et outils techniques, et des ressources humaines

Le plan d'action est nécessaire pour savoir avec exactitudes les différentes étapes à franchir pour atteindre les objectifs fixés. Généralement l'élaboration d'un plan d'actions ne devrait pas prendre trop de temps ni consommer trop de ressources. Il pourrait s'agir d'une mission de courte durée qui doit définir l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour renforcer intégralement la DGTCP. Cette première étape une fois franchie, la DGTCP pourra chercher auprès des partenaires du financement et programmer les manques à gagner dans le budget 2025-2026.

Après la mise en œuvre de ce plan d'action, la DGTCP sera outillée d'un point de vue légal, institutionnel, technique et en ressources humaines pour mener à bien ses missions.

3.5.- MISSION 4 : GOUVERNANCES DES FINANCES LOCALES

3.5.1.-L'état de la situation dans le secteur

La mobilisation des finances locales a connu des difficultés énormes en raison du contexte sociopolitique difficile dans lequel se trouve le pays. Ce qui a occasionné un fonctionnement au ralenti des bureaux et une réduction de leur personnel.

En termes de lancement d'activités de réforme, on retient :

- La démarche de structuration de la fonction publique territoriale (FPT) dont la conduite d'une étude de faisabilité pour une structure de formation et la régularisation des agents de la FPT,
- L'amélioration de la gouvernance des finances locales en apportant plus de transparence dans la préparation et l'exécution des budgets

- et la modernisation de l'application CIVITAX utilisée actuellement par une quarantaine de municipalités.

3.5.2.-Les objectifs poursuivis dans le cadre du nouveau plan

Ils sont seulement au nombre de trois, soit :

- Moderniser l'Administration Communale,
- Renforcer les capacités d'action des Collectivités Territoriales
- et rénover la fiscalité locale.

3.5.3.-Le programme sélectionné et les actions qui le structurent

Programme 4.1.- : Direction des Collectivités Territoriales (DCT)

Action 4.1.1 : Mobilisation des ressources locales

La mise en œuvre du Code Fiscal Haïtien en Octobre 2025 va engendrer des changements dans la liquidation et le recouvrement des ressources locales. Les Collectivités Territoriales doivent profiter de ce momentum pour relancer complètement leur campagne de sensibilisation des assujettis dans le but d'avoir un élargissement de l'assiette fiscale locale.

Activités :

- 1.1.- Promotion du NITA comme nouvel identifiant cadastral des parcelles et des immeubles dans les rôles de la CFPB et de la Patente des administrations communales ;
- 1.2.- Mise à jour des Rôles de la CFPB et de la Patente des administrations communales via de nouvelles opérations d'assiette ;
- 1.3.- Formation à l'usage du nouveau Code fiscal Haïtien au profit des administrations fiscales communales ;
- 1.4.- Uniformisation du circuit de reversement des recettes fiscales communales.

Action 4.1.2 : Informatisation des Mairies

Cette initiative va permettre aux Mairies d'avoir un contrôle sur le circuit de reversement de leur budget et connaître leur disponibilité en temps réel. Il va en résulter également l'extension du réseau CIVITAX afin d'utiliser au mieux le module budgétaire dans toutes les communes pour la préparation du budget.

Activités

- 2.1.- Mise à jour des serveurs miroirs Civitax des Administrations Fiscales Communales avec une version Civitax standard ;
- 2.2.- Déploiement de l'application Civitax dans les Communes du Département ne disposant pas encore du logiciel ;
- 2.3.- Mise en place du protocole d'échange de données DGI/Mairies :
 - 2.3.1.- Choix des données à échanger et définition d'un format d'échanges de données interinstitutionnel ;
 - 2.3.2.- Mise en place des services web de traitement et de transit des données ;
 - 2.3.3.- Configuration du serveur central Civitax et lancement des échanges.

Action 4.1.3 : Renforcement du Contrôle financier

Ceci constitue un appui à la mise en place des postes de contrôle à priori départementaux sur les dépenses des Administrations Communales du Département.

Activités

- 3.1.- Recrutement des Contrôleurs Financiers Territoriaux ;
- 3.2 - Formation des nouveaux Contrôleurs Financiers Territoriaux ;
- 3.3 - Titularisation des nouveaux Contrôleurs Financiers Territoriaux (CFT)

3.6.- MISSION 5 : CONTROLE BUDGETAIRE EXTERNE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

3.6.1.-La situation actuelle du secteur

Cet axe de la réforme des finances publiques est marqué par des initiatives qui visent l'amélioration de la gouvernance responsable et efficace en Haïti. Malgré une conjoncture socio-politique extrêmement défavorable au cours de ces dernières années, ce secteur, qui comprend la CNMP, la CSCCA, l'ULCC, l'IGF et le Parlement, a pu enregistrer quelques avancées.

Au niveau de la CNMP, il faut compter avec diverses initiatives comme : la formation et le perfectionnement des cadres, la réalisation de plusieurs séries d'audits de marchés publics à partir de recrutement d'auditeurs, le lancement en collaboration avec l'Université d'Etat d'Haïti d'un programme d'étude de master en passation de marchés et l'élaboration d'un plan stratégique et opérationnel pour la période 2021-2026. Vu le contexte actuel du pays, ce plan n'a pas pu encore bénéficier de l'approbation gouvernementale. Mais, il faut noter qu'il prévoit une refonte du cadre légal de la passation des marchés publics et une instauration de nouvelles pratiques comme la dématérialisation du processus via le SIGMAP qui est un logiciel très performant de passation de marchés publics.

La CSCCA a mis en œuvre plusieurs activités de réforme, en partenariat avec la Banque Mondiale et la Banque de la République d'Haïti. Ces mesures de réforme sont principalement orientées vers l'amélioration de l'audit public et la mise en place de nouvelles technologies. En ce sens, on peut noter le recrutement et la formation de diverses cohortes de vérificateurs, la construction d'un centre de formation multimédia et l'acquisition d'un logiciel d'audit, en l'occurrence CASEWARE. Ce logiciel d'audit pourra aider à automatiser la planification, la collecte et l'analyse des données et permettre d'identifier les non-conformités et de générer des rapports. Son utilisation pourra également réduire les marges d'erreurs des vérificateurs et améliorer l'efficacité et l'efficience de la Cour Supérieure des Comptes.

L'ULCC poursuit son engagement contre la corruption en renforçant sa présence sur le territoire national. Cinq bureaux départementaux ont été ouverts, facilitant l'accès des citoyens aux services de l'institution. Ce qui a favorisé l'augmentation du nombre de plaintes enregistrées. Parallèlement, une vaste campagne de sensibilisation a été entamée pour encourager la déclaration des patrimoines et l'identification, la prévention et la dénonciation des actes de corruption. Cette initiative va toucher divers publics, notamment les fonctionnaires et les citoyens pour favoriser une prise de conscience collective. Grâce à ces efforts, la transparence et la responsabilité va s'ancrer progressivement dans les pratiques administratives. L'ULCC prévoit d'élargir encore son réseau et d'amplifier les actions éducatives. L'objectif est d'implanter durablement une culture d'intégrité et d'éthique au sein des administrations.

L'IGF a renforcé son action en matière d'audit des finances publiques en mettant l'accent sur la formation de ses inspecteurs et l'amélioration de ses ressources logistiques. Des sessions de formation continue ont été organisées afin d'accroître les compétences des inspecteurs et d'augmenter l'efficacité des contrôles. Par ailleurs, l'IGF a acquis des matériels informatiques permettant d'optimiser son fonctionnement. Ces avancées visent à intensifier le contrôle interne des institutions publiques. Grâce à ces initiatives, l'IGF améliore sa capacité à détecter les irrégularités, à proposer des recommandations adaptées et à assurer les suivis appropriés.

Au Parlement, des projets de réforme importants pour renforcer les capacités du personnel permanent ont été suspendus en raison des directives politiques non opportunes dans un contexte où il n'y a pas de parlementaires. Ces actions de réforme sont reprises dans le cadre de ce nouveau plan d'action vue qu'il y a de nouvelles perspectives politiques.

La mise en œuvre des réformes dans l'axe contrôle, transparence et lutte contre la corruption en Haïti a permis d'enregistrer des avancées significatives, bien que de nombreux défis persistent et ralentissent l'opérationnalisation complète de ces réformes. Le manque de ressources humaines qualifiées, le manque de financement limite l'expansion des initiatives, l'insécurité grandissante impacte directement le déploiement de la mise en service de nouveaux outils... Pour garantir la réussite de ces réformes, il est impératif

d'assurer une plus grande stabilité politique et sécuritaire, condition essentielle pour permettre aux institutions de fonctionner plus efficacement.

3.6.2.- Les objectifs poursuivis dans le cadre de ce nouveau plan

Les objectifs qui ont été arrêtés dans ce cadre sont les suivants :

- Moderniser et informatiser le système des marchés publics et assurer le renforcement de la professionnalisation des acteurs
- Poursuivre l'effort de mieux maîtriser les missions principales de la Cour Supérieure des comptes tout en modernisant sa gestion interne
- Permettre à l'ULCC d'actualiser sa perception de la corruption dans le contexte actuel tout en lui assurant la modernisation de tout son système d'intervention
- Poursuivre l'effort d'accroissement des compétences des inspecteurs des finances tout en créant des conditions externes pour rendre plus efficace leur travail de contrôle, d'audit, d'enquête et de conseil
- Compte tenu de l'ouverture de nouvelles perspectives politiques, relancer l'effort de doter les Services Permanents du Parlement de compétences nécessaires tout en modernisant leurs outils de travail et leur système d'archivage

3.6.3.- Les Programmes et les Actions qui les structurent

Programme 5.1 : Modernisation du Système des Marchés Publics (CNMP)

Des actions vont être entreprises pour moderniser le système et le cadre des marchés publics, avec la mise en œuvre du SIGMAP, l'actualisation du cadre législatif et structurel et l'adaptation aux évolutions du plan stratégique des marchés publics. Un autre axe prioritaire est le renforcement des compétences et la professionnalisation des acteurs des marchés publics, notamment à travers la formation et la certification, ainsi que le développement des capacités techniques de la CNMP.

Action 5.1.1 : Modernisation du cadre des marchés publics

La modernisation du cadre des marchés publics constitue une réforme stratégique qui va mieux orienter la passation des marchés publics et favoriser un environnement économique plus sain, compétitif et équitable tout en s'alignant aux normes internationales en vigueur. Elle va consister en la mise en œuvre du SIGMAP et l'actualisation du cadre législatif et structurel de la CNMP.

Action 5.1.2 : Renforcement des compétences et professionnalisation des acteurs

Cette action est essentielle quant à l'amélioration de la performance et l'adaptation aux évolutions du marché. Elle comprend : la professionnalisation des acteurs intervenant dans le processus de passation des marchés publics, la prise en compte des changements induits par le plan stratégique des marchés publics et la mise à jour des capacités des ressources humaines et des capacités techniques de la CNMP.

Programme 5.2 : Modernisation et Renforcement de la CSCCA

Malgré les efforts déployés pour renforcer la CSCCA et promouvoir la reddition de comptes en Haïti, les difficultés sécuritaires et des contraintes budgétaires ont entravé la mise en œuvre complète de certaines actions prévues. La CSCCA devra continuer à faire face à ces défis et persévérer dans sa mission de vérification des comptes publics. Dans cette optique, la modernisation du cadre institutionnel et stratégique de la CSCCA s'avère essentielle. Cela inclut la révision du cadre légal et réglementaire, l'évaluation et la mise à jour du plan stratégique de 2014, ainsi que la création d'un registre numérique pour rendre accessible les informations sur les décisions et avis. Par ailleurs, le renforcement de la gestion interne de l'institution est également important. Il implique l'optimisation de la gestion des ressources humaines et matérielles et l'élaboration d'un manuel de gestion, dans le but de perfectionner autant que possible ses performances.

Action 5.2.1 : Actualisation du cadre institutionnel et stratégique de la CSCCA

Cette action tend à mettre au point l'efficacité de la CSCCA en mettant en œuvre de meilleures pratiques d'audit de comptes publics. Cette réforme contribuerait à renforcer l'intégrité du système de contrôle des finances publiques et à améliorer la gestion des ressources de l'État. Cela inclut la révision du cadre légal et réglementaire, l'évaluation et la mise à jour du plan stratégique de 2014.

Action 5.2.2 : Renforcement de la gestion interne

C'est un levier essentiel d'optimisation de la CSCCA qui se réalisera par un renforcement des ressources humaines et matérielles, soutenu par l'élaboration et la mise en application d'un manuel de gestion bien structuré ainsi que la création d'un registre numérique.

Programme 5.3 : Lutte Contre la Corruption (ULCC)

L'ULCC reste fermement engagée dans la lutte contre la corruption. La mise à jour de l'enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption, menée en 2006, est désormais considérée comme une étape cruciale dans cette dynamique. Elle constitue une base pour des actions plus coordonnées dans le cadre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption. Cet effort revêt une importance capitale, car il est essentiel pour instaurer un environnement de gouvernance plus transparent et responsable, prérequis pour un développement durable et une équité sociale. Toujours dans cette optique, l'ULCC s'emploie à élaborer une politique nationale accompagnée d'un plan d'actions (SNLCC), et à moderniser son système informatique pour contrôler et investiguer.

Action 5.3.1 : Réalisation de l'enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption

Cette action-là, pour laquelle un expert est déjà recruté, est cruciale pour repérer les faiblesses des institutions, identifier les pratiques de corruption et recommander des réformes adaptées visant à augmenter la transparence et la responsabilité des autorités. En analysant l'impact de la corruption sur les services publics, elle contribue à accroître leur efficacité et à rétablir la confiance des citoyens. L'enquête diagnostique servira de base à l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC)

Action 5.3.2 : Elaboration et mise en œuvre d'une nouvelle Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC)

Le 18 février 2025 fut le lancement du comité d'élaboration de la nouvelle stratégie nationale de lutte contre la corruption. La SNLCC se justifie par la nécessité de préserver l'intégrité des institutions, de favoriser le développement économique et social, et d'assurer la confiance des citoyens envers l'État à travers des mécanismes de reddition de comptes et de transparence opérationnelle. En sus, l'ancienne stratégie de lutte contre la corruption ait échut depuis plusieurs années.

Action 5.3.3 : Renforcement du système informatique de l'ULCC

L'amélioration du système informatique de l'ULCC est une nécessité pour assurer la sécurité des informations, accroître l'efficacité des opérations et optimiser le traitement des données.

Programme 5.4 : Audit et Contrôle Interne(IGF)

La consolidation du contrôle interne au sein des institutions publiques est un élément clé pour assurer la bonne gestion des fonds publics et prévenir les risques de mauvaise administration. L'IGF, en tant qu'acteur central, doit être doté de moyens et de structures adaptés pour accomplir ses missions efficacement. De plus, il faut affiner les compétences de ses agents par la formation continue et mettre en place des unités de contrôle interne dans les ministères. Ces actions permettront de maximiser les processus d'audit. Car l'objectif est de favoriser une gestion plus rigoureuse et d'assurer des suivis adéquats des missions d'audit.

Action 5.4.1 : Renforcement du contrôle et de l'audit public

Dans l'exercice à priori et à posteriori des missions de contrôle, d'audit, d'inspection, de vérification, d'enquête, d'étude, de conseil et d'avis en matière administrative, comptable, financière, économique et technique sur l'ensemble de l'administration publique nationale, l'IGF doit se mettre au mieux. Ceci passe par la création d'une filière d'audit à l'ENAF, l'instauration d'unités d'audit interne dans les ministères, ainsi que la révision du cadre légal, notamment le décret du 17 mars 2005 et le statut des inspecteurs.

Action 5.4.2 : Développement des compétences et des outils

Cette action vise à parfaire les performances globales de l'IGF. En associant la formation continue, la certification des inspecteurs et l'utilisation d'outils modernes tels que les bases de données, les auditeurs seront mieux préparés à réaliser leurs travaux avec plus d'efficacité, d'objectivité et de qualité.

Programme 5.5 : Amélioration des Services Permanents du Parlement

Action 5.5.1 : Renforcement des compétences et des procédures législatives

Dans le contexte haïtien, ce renforcement des compétences et des procédures législatives pourrait jouer un rôle clé dans la consolidation de la démocratie, en s'assurant que les processus législatifs soient bien assimilés par le personnel permanent. Cette action de structuration passe par la formation des cadres, la révision des règlements intérieurs, l'élaboration du manuel de procédure législative et du guide du parlementaire et l'institutionnalisation des commissions au parlement.

Action 5.5.2 : Modernisation des outils de travail.

En adaptant les technologies modernes, le Parlement haïtien pourrait rationaliser son fonctionnement interne par l'acquisition de nouveaux matériels et la numérisation des archives du Parlement. Car l'archivage numérique accroît considérablement non seulement la sécurité des dossiers mais également leur accessibilité.

Action 5.5.3 : Amélioration de la communication

La communication entre le Parlement et le public a pour objectif de stimuler la confiance des citoyens dans le système politique, de favoriser leur engagement civique et de s'assurer que les actions des représentants soient transparentes et accessibles à la société. La création d'un site internet et la mise en place de nouvelles actions pour renforcer l'interaction avec le public sont les moyens d'accès de communication entre le Parlement et la population.

3.7.- MISSION 6 : LE SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ETAT

3.7.1.- L'état de la situation dans le secteur

Si l'on fait abstraction des systèmes en fonctionnement au niveau du secteur de mobilisation des ressources (RMS, SYDONIA, UXP), la dynamique du SIFE ces dernières années est influencée principalement par les initiatives supportées par la Banque Mondiale et la BID à travers quatre projets dont deux sont en cours de lancement. Mais, les lignes de force des démarches en cours sont au nombre de trois :

- Le déploiement du SIGFIP avec des activités importantes sous l'angle fonctionnel
- La modernisation des infrastructures informatiques dont certaines se font au service de ce déploiement
- Les initiatives allant dans le sens d'une transformation digitale globale de l'Administration Publique

Du point de vue du déploiement du SIGFIP, l'enjeu principal ces dernières années était le passage de la phase 1 à la phase 2. Dans le premier cas, il restait à compléter par la réalisation des deux groupes d'activités suivants :

- La configuration et l'implantation du module d'exécution budgétaire
- Le déploiement de la phase administrative de la dépense dans les entités administratives

Malheureusement, jusqu'à Décembre 2024 seulement 21 sur les 30 institutions administratives ont vu l'implantation du logiciel à leur niveau du fait du problème d'insécurité grandissante et d'autres difficultés occasionnées par la firme intégratrice FREEBALANCE. Dans le second cas, il s'agit de l'implantation de nouveaux modules à l'exemple de : la comptabilité, l'immobilisation, la trésorerie, la planification budgétaire. Cette nouvelle phase a démarré en Décembre 2023 après l'adoption, par le Ministre de l'Économie et des Finances, du Plan Comptable de l'État Haïtien (PCEH). Depuis lors, plusieurs activités ont été conduites par le Comité de Projet du SIGFIP en vue d'arriver à une nouvelle infrastructure comptable et budgétaire. On peut citer à titre d'exemple celles-là :

- la révision de tous les manuels de procédures pour les mettre en conformité avec les nouvelles nomenclatures.
- La conversion d'une partie du budget de fonctionnement 2023/24 avec les nouvelles nomenclatures afin de mener les tests sur la nouvelle plateforme ;

Par contre, pour d'autres les choses ne se sont pas passées comme prévu. En particulier, en ce qui a trait surtout aux engagements pris par la firme intégratrice FREEBALANCE qui a du mal à assurer correctement la configuration des différents modules prévus. Certaines fois, les problèmes sont techniques mais aussi institutionnels. C'est le cas avec le module de comptabilité qui n'est toujours pas en fonctionnement en raison, aussi, de contrainte institutionnelle qui a empêché à l'Ordre des Comptables Publics Agréés (OCPAH) d'exécuter le plan d'Accompagnement et de Formation prévu. Il est projeté de faire le basculement au début de l'Exercice 2025/26 si toutes les conditions institutionnelles et techniques sont remplies.

La modernisation des infrastructures techniques au bénéfice du SIGFIP a fait également des progrès conséquents avec :

- La mise en place des environnements

- le transfert progressif de compétence de la firme FREEBALANCE vers la DSI du MEF
- les démarches en vue de l'interconnexion des Systèmes d'Information du MEF, de la DGI, de l'AGD et de l'ONI ;
- le transfert du site de contingence vers le data center de l'AAN au niveau de l'Aéroport International.

Dans le cadre de ce processus de modernisation, la DSI du MEF a conduit aussi des activités qui ont un caractère plus transversal. On a noté trois grandes initiatives qui sont les suivantes :

- L'implémentation de la première phase de mise en œuvre du Système de Gestion Electronique de Document
- Le renforcement de la sécurité des systèmes d'information du Grand MEF
- Le lancement du processus de mise en œuvre du registre d'identification des fonctionnaires publiques (RIFOP) ainsi que du processus de paramétrage des modules Soldes et Pension.

Enfin, il faut considérer ce qui se fait dans le sens de la transformation digitale globale de l'Administration Publique. Depuis 2023, des réflexions ont cours en vue du lancement d'un projet dans ce domaine avec l'appui technique et financier de la BID. Finalement, l'Accord de Don qui en est le principal support a été signé par le Gouvernement et l'organisme international en Juillet 2024 et publié dans le Moniteur en Octobre 2024.

L'objet de ce nouveau projet est de renforcer les bases de la transformation digitale du management public. En dehors de l'aspect gestion de projet pour lequel il a été retenu 2,5M\$, il faut distinguer les trois grandes composantes suivantes avec leur cout respectif :

- Le renforcement de la gouvernance numérique du secteur public (US\$ 1,2M\$)
- L'appui à la transformation numérique des fonctions stratégiques transversales de gestion publique du Ministère de l'Économie et des Finances (9,3M\$)
- Le renforcement des capacités nationales en matière de cyber sécurité (3M\$)

Pour l'instant, le projet est dans une phase qu'on peut qualifier de démarrage avec des démarches pour mettre en place l'architecture de gouvernance prévue pour garantir son bon fonctionnement.

3.7.2.- Les objectifs poursuivis dans le cadre de ce plan

Selon la dynamique qui vient d'être brièvement décrite pour ces dernières années dans ce secteur, trois grands objectifs ont été déterminés, soit :

- Consolider le SIGFIP, tout en assurant son extension au niveau départemental et son interconnexion avec la chaîne de la dépense ainsi qu'avec d'autres dispositifs

de gestion publique, pour qu'il remplace intégralement les systèmes antérieurs décentralisés dans tout le processus budgétaire jusqu'à la soumission des états financiers annuels dans les délais ;

- Poursuivre le développement des infrastructures matérielles et techniques du MEF tout en renforçant la gouvernance de son système d'information
- Accélérer l'effort de digitalisation de la gestion publique afin d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques et la prestation des services aux citoyens

3.7.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

Programme 6.1.- Consolidation du SIGFIP

Action 6.1.1.- Mise en place des conditions assurant la préparation et la soumission dans les délais des rapports financiers

Dans le cadre du nouveau projet de gouvernance, l'objectif visé est de consolider le SIGFIP par l'acquisition de serveurs basés sur le Cloud et par la signature d'un contrat de maintenance avec l'intégrateur FREEBALANCE pour garantir une assistance technique aux utilisateurs et à la DSI/MEF pour la préparation de rapports d'exécution budgétaire complets, fiables et en temps voulu.

Action 6.1.2.- Mise en place de conditions garantissant une interface efficace avec les autres systèmes

Comme seconde opportunité, le nouveau projet prévoit la consolidation des interfaces avec les systèmes de paie, d'impôts et de douanes (HRMIS, Revenue Management System (RMS) et SYDONIA). Dans le but de garantir l'atteinte de l'objectif, il sera question également d'acquérir des équipements informatiques pour les trois agences (MEF, AGD et DGI) selon les besoins.

Action 6.1.3.- Déploiement du SIGFIP au niveau départemental

Dans le cadre du PAGEFIS, le déploiement s'est fait seulement au niveau de l'Aire Métropolitaine de PAP. Le nouveau projet de gouvernance se propose de poursuivre l'effort en direction de cinq (5) départements selon un modèle de projet-pilote. Celui-ci devrait s'accompagner d'activités de formation et d'acquisition d'équipements comme des serveurs sécurisés basés sur le Cloud.

Programme 6.2.- Transformation digitale de la gestion interne du MEF

Action 6.2.1.- Renforcement de l'infrastructure digitale

Le second grand axe du projet de transformation digitale, mis en place avec l'appui de la BID, est focalisé sur le Grand MEF. La première ligne d'action prévoit d'améliorer les capacités de connectivité, énergétiques et les infrastructures de Cloud.

Action 6.2.2.- Renforcement des solutions digitales transversales partagées

Ce renforcement/développement doit se faire grâce au déploiement de plusieurs mécanismes comme : plateforme d'interopérabilité, gestion digitale des documents, signature digitale, paiements digitaux pour les fournisseurs, solution pour le travail hybride.

Action 6.2.3.- Renforcement des capacités techniques de la DSI/MEF

Il s'agit, toujours dans le cadre du nouveau projet de transformation digitale, de développer les capacités organisationnelles et techniques de la DSI y compris le renforcement de l'équipe en place par le biais de la formation. Dans cette dynamique de renforcement, on intégrera l'actualisation du Schéma Directeur Informatique du MEF 2014/19 devenu obsolète afin de tenir compte des avancées réalisées et des nouveaux défis qui se profilent.

3.8.- MISSION 7 : LES REFORMES TRANSVERSALES

3.8.1.-L'état de la situation dans le secteur

Les « Réformes Transversales » regroupent à la fois des actions de renforcement de la régulation de la réforme des finances publiques et celles touchant tout ce système concerné. Les actions programmées depuis le dernier PAT 2020/22 n'ont malheureusement pas été bouclées en raison des problèmes de stabilité politique et sécuritaire et d'un manque d'engagement des autorités du Comité de Pilotage Stratégique (CPS) de la réforme.

Au niveau du « **Programme Opérationnalisation de la Réforme** », une auto-évaluation PEFA avait été prévue en vue de se faire une idée de l'état du système de gestion des finances publiques avant de commanditer une évaluation indépendante. Toutefois, aucune suite favorable n'a été donnée à cette recommandation par le CPS. D'autres actions d'institutionnalisation du cadre de gouvernance de la réforme des finances publiques et de dotation de la réforme des moyens financiers nécessaires à sa mise en œuvre ont été entreprises mais n'ont pas encore abouti jusqu'à présent.

Le même problème s'est posé pour le nouveau Plan d'Actions Triennal 2023/25 programmé avec une assistance de l'UE et dont une version a été soumise en juin 2024. En effet, l'horizon temporel que couvre ce PAT étant quasiment écoulé sa validation n'a

pas paru pertinente aux yeux des autorités du CPS. Toutefois, certains des éléments de ce rapport ont servi à la préparation de ce présent Plan d'Actions Prioritaires 2024/26.

D'un autre côté, la mise en place d'un Secrétariat d'Évaluation et de Suivi des recommandations a été envisagée au sein de la CRFP-GE. Ce, dans la perspective d'une conduite régulière des évaluations internationales et de pouvoir suivre la mise en œuvre des recommandations y relatives. Mais, cette idée tarde encore à prendre corps.

Dans le « **Programme Communication** », les deux actions inscrites au PAT 2020/22 relatives au renforcement de la communication interne n'ont jamais reçu de financement de la part de l'État haïtien et aucun Partenaire Technique et Financier n'a manifesté d'intérêt pour cette composante des reformes transversales. Néanmoins, plusieurs activités de communication externe et de redevabilité sur la réforme des finances publiques ont été menées par un regroupement de la société civile dénommé **COCIP** (Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique) en collaboration avec la CRFP-GE dans le cadre du Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique financé par la Banque Mondiale et mis en œuvre par le Ministère de l'Economie et des Finances.

Pour ce qui concerne le « **Programme Formation et Conduite du Changement** », les deux seules actions programmées dans le dernier PAT n'ont pas été finalisées. La première concerne une politique de « Formation Ouverte A Distance » (FOAD) pour tous les gestionnaires du secteur des finances publiques. Ce projet a pu démarrer en 2020 grâce à un appui de l'Union Européenne avec une étude de faisabilité suivie de l'élaboration d'un cahier de charges assorti d'un budget estimatif. Par faute de financement et d'intérêt, le projet est resté dans les tiroirs. La seconde action a rapport à la promotion du changement au sein du secteur de la réforme, mais elle n'a pas encore démarré.

Pour conclure, on note qu'aucune action n'a pu aboutir au niveau des reformes transversales bien que certaines initiatives se soient déjà enclenchées. Les principaux problèmes sont un déficit de financement et d'engagement politique.

3.8.2.-Les objectifs poursuivis dans le cadre du nouveau plan

Les objectifs poursuivis dans le domaine des réformes transversales pour les exercices 2024-2025 et 2025-2026 sont les suivants :

- Renforcer les capacités de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Economique (CRFP-GE) en matière de régulation de la réforme des finances publiques ;
- Améliorer la communication sur les réformes des finances publiques ;

- Favoriser les échanges entre le gouvernement et le citoyen sur les réformes des finances publiques.

3.8.3.- Les programmes et les actions qui les structurent

Programme 7.1 : Opérationnalisation de la Réforme

Ce programme entend octroyer à la CRFP-GE les moyens nécessaires pour pouvoir réaliser efficacement sa mission. Il comprend les actions suivantes :

Action 7.1.1 : Réalisation d'une évaluation PEFA

L'évaluation PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) est le cadre de référence utilisé pour évaluer les systèmes de gestion des finances publiques d'un pays. Elle fournit une analyse détaillée de la performance des systèmes financiers d'un gouvernement, en se concentrant sur la gestion des finances publiques, la transparence, et la responsabilité.

Haïti a connu jusqu'à date deux évaluations PEFA, la première était réalisée en 2006 et la seconde en 2011 dont les résultats n'ont pas été fameux. Environ quinze (15) ans après la dernière évaluation, beaucoup de réformes et de recommandations ont été mises en œuvre. Aujourd'hui il est venu le temps d'évaluer le Secteur de Gestion des FP pour pouvoir mesurer les effets globaux des efforts consentis sur cette période. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation devront servir à la CRFP-GE afin de rénover la stratégie en cours et les plans d'actions ultérieurs.

Action 7.1.2 : Actualisation des instruments de régulation de la réforme

L'un des aspects importants de la coordination de la réforme des finances publiques est sa régulation. Or, l'actualisation des deux instruments de régulation de la réforme remonte à quelques années, soit environ douze(12) ans pour la stratégie de réforme des FP et sept(7) ans pour le plan d'actions triennal. Cependant, plusieurs tentatives ont été menées dans l'objectif d'actualiser ces documents comme :

- i. la stratégie globale de réforme des FP proposée en 2020 mais malheureusement non finalisée;
- ii. les plans d'actions triennaux 2020/22 et 2023/25, dont le premier a été finalisé techniquement mais non validé par le CPS tandis que le second n'a bénéficié d'aucune de ces modalités antérieures de contrôle.

Il est crucial aujourd'hui de doter la réforme d'instruments de régulation actualisés et orientés vers la logique des résultats. Ces instruments doivent prendre en compte les nouvelles cibles et les nouveaux défis que le prochain PEFA nous révélera. En outre, le pilotage de ces documents doit être opérationnalisé par un système de suivi-évaluation informatisé que la CRFP-GE devra mettre en place au moment de cette actualisation.

Action 7.1.3 : Renforcement des capacités de la CRFP-GE

Etant donné la mission fondamentale de coordination et de suivi de la réforme attribuée à la CRFP-GE, il est indispensable que les cadres techniques de son Secrétariat Permanent soient formés dans les domaines des finances publiques en général et d'autres domaines spécifiques à leurs activités. Les connaissances et les méthodes entourant les finances publiques étant en constante évolution, il y a lieu de mettre à niveau les savoirs des Secrétaires Exécutifs (SE) de la CRFP-GE.

Au-delà du renforcement des compétences du Secrétariat Permanent de la Commission, il convient de lui doter en général et les SE en particulier des équipements de haute technologie de façon à ce qu'ils ne soient pas limités ni par l'espace ni par le temps dans le cadre de leurs travaux de coordination et de suivi.

Action 7.1.4 : Mise en place, au sein de la CRFP-GE, d'un Secrétariat d'Évaluation et de Suivi des recommandations

La culture des résultats n'est pas encore ancrée dans le mode opératoire au sein de l'Administration Publique en général ni dans celui du Secteur de Gestion des FP, en particulier, si bien que les projets mis en œuvre sont rarement suivis d'évaluation à mi-parcours ou ex-post. Ceci s'accompagne d'un grand désintérêt pour l'obtention ou non de résultats préalablement convenus avec les partenaires nationaux ou internationaux. On doit évidemment remédier à ce comportement d'autant que la LEELF publiée en 2017 fait obligation d'aller vers la logique des résultats.

Ces dernières années, beaucoup d'actions de réforme ont été mises en œuvre dans le secteur de la mobilisation des recettes et celui de la gestion et du contrôle des finances publiques. Mais les services offerts aux contribuables ne sont toujours pas à la hauteur des attentes. De ce fait, il faudra conduire régulièrement des diagnostics internationaux sur les systèmes, les processus et les institutions impliquées dans la réforme des finances publiques afin d'évaluer les progrès et de faire les recommandations nécessaires visant les standards internationaux.

A cet effet, la CRFP-GE a jugé bon de mettre en place ce secrétariat dont la responsabilité principale sera de promouvoir et de coordonner les évaluations internationales et d'assurer le suivi des recommandations qui s'ensuivront.

Programme 7.2 : Amélioration de la communication sur la réforme des finances publiques

Ce programme entend redynamiser les mécanismes et les canaux de communication sur la réforme des finances publiques.

Action 7.2.1 : Etat des lieux de la perception sur la réforme des finances publiques à l'interne

Disposant d'une stratégie de communication assortie d'un plan d'actions depuis 2018, la Cellule de Communication sur le RFP souhaite établir une ligne de base à l'interne de façon à pouvoir mesurer l'impact de ses actions futures en termes de communication. Il s'agira entre autres d'un sondage auprès des fonctionnaires des entités faisant partie du système de gestion des finances publiques.

Action 7.2.2 : Renforcement des capacités communicationnelles des entités du système de gestion des finances publiques

Cette action vise d'une part à inventorier les matériels et équipements dont disposent les services de communication des structures conduisant la RFP et d'autre part à apporter un soutien financier à ces services dans le but de renforcer leur capacité à pouvoir mieux communiquer sur la RFP dans leur secteur.

Action 7.2.3 : Promotion de la gestion du changement au sein de la réforme des finances publiques

Dans la même logique de pouvoir obtenir les résultats fixés dans les différents projets que mettent en œuvre les administrations du système de gestion des FP, il s'avère nécessaire de mettre en place avec l'appui d'un expert international une stratégie et un plan d'actions pour la conduite du changement qui comporteront des projets structurants. Un plan de formation et de communication sera également proposé.

Programme 7.3 : Renforcement du dialogue entre l'Etat et le citoyen sur la réforme des finances publiques

Ce programme entend favoriser un échange permanent entre le gouvernement et le citoyen sur la réforme des finances publiques.

Action 7.3.1 : Promotion de la transparence dans la gestion des finances publiques

Le **Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique (COCIP)** a initié en 2021 une série d'activités sur la transparence des finances publiques notamment une enquête sur le degré d'ouverture des institutions publiques au citoyen et un atelier de sensibilisation sur la transparence des finances publiques. Cette action vise à poursuivre les initiatives déjà entreprises pour arriver in fine à l'adoption d'une loi d'accès à l'information.

Action 7.3.2 : Mise en place de plateformes d'échanges entre le gouvernement et le citoyen sur la réforme des finances publiques.

Cette initiative s'inscrit dans la dynamique postulée par le nouveau projet de gouvernance, financé par la Banque Mondiale, qui promeut un dialogue formel plus

régulier et mieux structuré entre le gouvernement et le citoyen sur la réforme des finances publiques.

Action 7.3.3 : Consolidation du programme de publication des budgets citoyens haïtiens

Actuellement, la **Direction Générale du Budget** (DGB) du Ministère de l’Economie et des Finances bénéficie d’une assistance de la Banque Mondiale (BM) pour la préparation et la diffusion d’un budget citoyen haïtien pour l’exercice fiscal 2025/26. Cette initiative va être poursuivie dans le nouveau projet de gouvernance supporté par la BM.

IV.-LE CADRE DE RÉSULTATS DU PLAN D’ACTIONS PRIORITAIRES 2024/26 SELON LES SEPT MISSIONS RETENUES

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
MISSION 1 : MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES			
<i>Objectif 1 : Améliorer l'efficacité du système fiscal et le consentement à l'impôt tout en informatisant complètement, en implémentant des systèmes de recoupement d'information et en intégrant les changements du nouveau code fiscal dans le RMS</i>			
Programme 1.1	Mobilisation des Recettes Fiscales		
Action 1.1.1	Réalisation d'une auto-évaluation TADAT	Les forces et faiblesses de l'administration fiscale sont identifiées	DGI/MEF
		Consensus entre toutes les parties prenantes sur l'état de l'administration fiscale	
Action 1.1.2	Finalisation de l'informatisation de la DGI	La DGI dispose de tous les outils technologiques et de mobilisation fiscale pour assurer efficacement sa mission	DGI/Expertise France
		L'informatisation et l'interconnexion de tous les bureaux de la DGI sont dorénavant une réalité et permettent le recoupement des informations et la réduction de la fraude fiscale	
Action 1.1.3	Réalisation de la validation du Code Fiscal Haïtien	Disponibilité d'un cadre fiscal rénové facilitant la mobilisation des ressources tout en stimulant l'économie nationale	DGI/MEF/FMI
Action 1.1.4	Développement d'une gestion des ressources humaines en appui aux réformes et couvrant les carences	Disponibilité de ressources humaines suffisantes et capables d'appuyer les réformes en cours	DGI/DRHF

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Objectif 2 : Moderniser ses structures en vue de lutter contre la fraude et la contrebande tout en poursuivant le processus de dématérialisation complète des procédures douanières et en assurant l'interconnexion de tous les bureaux et postes frontaliers à SYDONIA			
Programme 1.2	Mobilisation des Recettes Douanières		
Action 1.2.1	Automatisation des procédures douanières	Un recouvrement amélioré des recettes douanières parallèlement à des procédures de dédouanement simplifiées et digitalisées	AGD
Action 1.2.2	Implémentation des nouveaux modules dans SYDONIA	Modernisation continue des outils de gestion informatique de l'AGD	AGD/BM/EF
Action 1.2.3	Sécurisation des frontières	La contrebande et la fraude aux frontières sont dorénavant bien contrôlées en vue de protéger l'économie nationale et de garantir une plus grande sécurité	AGD/BM/EF
Action 1.2.4	Poursuite de l'effort d'amélioration des systèmes d'information	L'automatisation intégrale des procédures et des opérations douanières est une réalité avec l'implémentation complète de SYDONIA World	AGD /BM/EF
Objectif 3 : Elargir son domaine de compétence au-delà du simple contrôle fiscal et ramener les dépenses fiscales à moins de 2% du PIB pour les exercices 2024-2025 et 2025-2026			
Programme 1.3	Poursuite de l'effort de réforme à la Direction de l'Inspection Fiscale (DIF)		

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Action 1.3.1	Poursuite de l'effort de rationalisation des dépenses fiscales et de la contribution apportée à la finalisation du CGI	Dépenses fiscales en réduction et se rapprochant du seuil fixé de 2% du PIB et textes d'application du CGI pleinement rédigés	DIF/CPF/MEF
Action 1.3.2	Renforcement du contrôle et de l'inspection fiscale à la DIF	Les pratiques et comportements frauduleux sont de plus en plus réprimés tout en permettant de réaliser des recettes publiques significatives	DIF
Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures Responsables
MISSION 2 : STATISTIQUE- PLANIFICATION – PROGRAMMATION – BUDGETISATION			
<i>Objectif 1 : Améliorer les statistiques nationales par un effort de modernisation plus conséquent des instruments utilisés</i>			
Programme 2.1.	Renforcement des Statistiques Nationales		
Action 2.1.1.	Construction des comptes trimestriels	Disponibilité de données sur les comptes nationaux sur une base trimestrielle en vue d'améliorer le suivi et la qualité des politiques économiques	IHSI/DSE
Action 2.1.2	Réalisation d'une nouvelle estimation des données sur la population du pays	Le 5e Recensement Général de la Population et de l'Habitat est réalisé	IHSI
Action 2.1.3	Renforcement digital de l'IHSI	Disponibilité d'équipes techniques plus importantes et plus en phase avec le standard international et d'un manuel de procédures en harmonie avec le nouveau mandat de l'IHSI	IHSI

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Objectif 2 : Poursuivre l'effort de moderniser le système de planification du développement tout en mettant un accent fort sur la gestion de l'investissement public			
Programme 2.2.	Planification du Développement et Gestion de l'Investissement Public		
Action 2.2.1	Révision du PSDH	Haïti dispose d'une politique de développement reformulée plus en harmonie avec les nouveaux enjeux économiques et sociaux contemporains	DPES/MPCE
Action 2.2.2	Modernisation de la programmation de l'Investissement Public	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre organisationnel et réglementaire du PIP est actualisé ▪ Le rapport d'évaluation et de finalisation du SID est disponible sur le site du MPCE ; ▪ Le modèle de présentation du rapport annuel de performance du PIP est disponible ▪ les cadres du MPCE sont formés en GAR et capables de mieux coordonner la gestion du PIP ▪ Les UEP sont dotées en équipements informatiques et en mobiliers appropriés ▪ Les UEP sont formés pour améliorer les PIP sectoriels 	DIP/MPCE
Action 2.2.3	Renforcement du cadre de suivi-évaluation du PIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre de suivi-évaluation du PIP est rénové ▪ Des outils technologiques et matériels adéquats sont disponibles pour faire le suivi et l'évaluation du PIP ▪ Le service d'évaluation des politiques publiques est mise en place au sein de la DSEIP ▪ De nouveaux cadres sont recrutés et formés par la DSEIP 	DSEIP/MPCE

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Objectif 3 : Mettre un accent particulier sur la modernisation des instruments d'analyse et de suivi de l'activité macroéconomique et financière			
Programme 2.3.	Renforcement des outils de suivi de l'activité économique et de prévision macroéconomique		
Action 2.3.1	Renforcement des mécanismes de suivi économique et financier et de prévision économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le TOFE publié couvre désormais les collectivités et les institutions autonomes ▪ Le modèle de prévision macroéconomique est disponible et ajusté selon le standard du FMI ▪ Les anciens et nouveaux cadres recrutés sont formés à l'utilisation parfaite de ce nouveau modèle macroéconomique 	DEEP/MEF
Objectif 4 : Accélérer la mise en œuvre du plan d'actions de la LEEF			
Programme 2.4.	Accélération de la mise en œuvre de la LEEF		
Action 2.4.1	Consolidation du processus de réforme budgétaire dans les deux ministères principaux (MEF et MPCE) et les trois ministères pilotes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences nécessaires en planification stratégique et en budgétisation pluriannuelle (de même que les outils et la méthodologie de prévision y associés) sont maîtrisées par les agents du groupe de ministères sélectionnés ▪ Disponibilité de formats standardisés pour les stratégies et programmes sectoriels de même que les modèles pour les plans et les rapports de performance ▪ CDMT disponibles et alignés sur les stratégies sectorielles, le CBMT et les 	DGB

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
		budgets-programmes	
Action 2.4.2	Renforcement des bases règlementaires de la réforme budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité de « Charte de Gestion » des programmes et des outils nécessaires (contrat de performance, tableau de bord, etc.) que cela nécessite. 	DGB
Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Entités ou Structures Responsables
MISSION 3 : GESTION DE LA TRÉSORERIE ET COMPTABILITÉ PUBLIQUE			
<i>Objectif 1 : Parvenir à une gestion active de la trésorerie de l'Etat par la maîtrise des outils y afférents</i>			
Programme 3.1.	Poursuite de l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor(CUT)		
Action 3.1.1.	Finalisation du CUT	Tous les comptes se trouvant dans le périmètre du CUT l'ont intégré à l'échéance de septembre 2026	Direction du Trésor et de la Dette/DGTCP
Action 3.1.2	Implémentation au sein de la DGTCP du Système Intégré des Ressources, de la Trésorerie et de la Dette Publique	Le système est installé et fonctionne à plein régime	DGTCP

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Action 3.1.3	Exercice de la fonction de caissier par la DGTCP	Le Trésor Public est prêt à 80% à jouer le rôle de Caissier de l'Etat	DGTCP
Objectif 2 : Faciliter la bonne gouvernance financière (exécution budgétaire, la reddition des comptes et transparence)			
Programme 3.2.	Amélioration de la gestion comptable		
Action .2.1	Extension et renforcement des Postes comptables	Les 4 postes comptables restants sont installés et tous les postes comptables sont renforcés.	Coordination des Postes Comptables/DGTCP
Action 3.2.2	Lancement de la transition de la « comptabilité de caisse modifiée » à la comptabilité en droits constatés	Basculement en Octobre 2025 vers la comptabilité en droits constatés	Coordination des Postes Comptables/DGTCP
Objectif 3 : Pourvoir la DGTCP des compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission.			
Programme 3.3.	Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de la DGTCP		

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Action 3.3.1	Elaboration et mise en œuvre du plan d'actions pour le renforcement du cadre institutionnel, des ressources humaines, des procédures et des outils techniques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'actions élaboré ▪ Décret instituant la DGTCP comme Direction Générale est adopté en Conseil des Ministres ▪ La DGTCP est pourvue des ressources humaines suffisantes et compétentes, des moyens matériels et cadre réglementaire indispensables à son bon fonctionnement 	
Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Entités ou Structures Responsables
MISSION 4 : GOUVERNANCES DES FINANCES LOCALES			
<i>Objectif 1 : Moderniser l'administration communale tout en renforçant les capacités d'action des Collectivités Territoriales et en rénovant la fiscalité locale</i>			
Programme 4.1	Modernisation de la Direction des Collectivités Territoriales au MICT		
Action 4.1.1	Accélération de la mobilisation des ressources locales	Mobilisation fiscale intensifiée grâce à l'élargissement de l'assiette induit par l'adoption du CGI	DCT/MICT
		Mobilisation fiscale intensifiée suite à la relance de la campagne de sensibilisation sur les changements induits dans la liquidation et le recouvrement des ressources locales par le CGI	
		Les Mairies maîtrisent mieux leurs ressources avec une traçabilité en temps réel	DCT/MICT

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Action 4.1.2	Renforcement du contrôle des Mairies sur leurs ressources par leur informatisation	Le module budgétaire du logiciel CIVITAX est déployé dans toutes les communes	DCT/MICT
Action 4.1.3	Renforcement du contrôle financier	Les postes départementaux de contrôle à priori sont mis en place dans les Communes de chaque département.	DCT/MICT

Mission/ Objectif /Programme/ Action	Libellé	Résultats Attendus	Entités ou Structures Responsables
MISSION 5 : CONTROLE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION			
<i>Objectif 1: Moderniser et informatiser le système des marchés publics et assurer le renforcement de la professionnalisation des acteurs</i>			
Programme 5.1	Modernisation du Système des Marchés Publics		
Action 5.1.1	Modernisation du cadre des marchés publics	75% de la procédure de passation des marchés dématérialisée.	CNMP
Action 5.1.2	Renforcement des compétences et professionnalisation des acteurs	Tous les professionnels de marchés publics formés aux nouvelles réglementations.	CNMP
<i>Objectif 2 : Poursuivre l'effort de mieux maîtriser les missions principales de la Cour Supérieure des Comptes tout en modernisant sa gestion interne</i>			
Programme 5.2	Modernisation et renforcement de la Cour		
Action 5.2.1	Actualisation du cadre institutionnel et stratégique de la CSCCA	Le cadre institutionnel et stratégique est révisé en 2026.	CSCCA
Action 5.2.2	Renforcement de la gestion interne	Les comptes de gestion de tous les comptables publics sont audités à la fin de l'exercice fiscal	CSCCA

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
Objectif 3 : Permettre à l'ULCC d'actualiser sa perception de la corruption dans le contexte actuel tout en lui assurant la modernisation de tout son système d'intervention			
Programme 5.3	Programme 5.3 : Lutte contre la corruption (ULCC)		
Action 5.3.1	Réalisation de l'enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption	Rapport d'enquête diagnostique validé et publié au cours de l'année 2025.	ULCC
Action 5.3.2	Définition de la politique et du plan d'actions de lutte contre la corruption (SNLCC)	SNLCC adoptée et mise en œuvre avec un suivi périodique	ULCC
Action 5.3.3	Renforcement du système informatique de l'ULCC	Système informatique amélioré et opérationnel	ULCC
Objectif 4 : Poursuivre l'effort d'accroissement des compétences des inspecteurs des finances tout en créant des conditions externes pour rendre plus efficace leur travail de contrôle, d'audit, d'enquête et de conseil			
Programme 5.4	Audit et contrôle interne par l'IGF		
Action 5.4.1	Renforcement du contrôle et de l'audit public	30% de missions de suivi des recommandations issues des audits antérieurs sont réalisées	IGF
Action 5.4.2	Développement des compétences et des outils de gestion	Tous les inspecteurs en exercice sont formés aux nouvelles méthodes d'audit	IGF
Objectif 5 : Compte tenu de l'ouverture de nouvelles perspectives politiques, relancer l'effort de doter les Services Permanents du Parlement de compétences nécessaires tout en modernisant leurs outils de travail et leur système d'archivage			
Programme 5.5	Amélioration des services permanents du Parlement		
Action 5.5.1	Renforcement des compétences et des procédures législatives	Plus de 50% du personnel permanent ont reçu les formations sur les procédures législatives et les compétences techniques.	Parlement
Action 5.5.2	Modernisation des infrastructures et des outils de travail	Des matériels informatiques supplémentaires et de numérisation des archives du Parlement ont été acquis en 2026	Parlement
Action 5.5.3	Amélioration de la communication et de la transparence	Publication mensuelle des activités du parlement	Parlement

Mission/ Objectif /Programme/ Action	Libellé	Résultats Attendus	Entités ou Structures Responsables
MISSION 6 : SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ETAT			
<i>Objectif 1: Consolider le SIGFIP tout en assurant son extension au niveau départemental et son interconnexion avec la chaine de la dépense ainsi qu'avec d'autres dispositifs de gestion publique</i>			
Programme 6.1	Consolidation du SIGFIP		
Action 6.1.1	Mise en place des conditions assurant, dans les délais, la préparation et la soumission des rapports financiers	Serveurs basés sur le Cloud acquis et contrat de maintenance signé avec l'intégrateur, avec comme effet préparation de rapports d'exécution budgétaire complets, fiables et dans les délais.	DGB/MEF et DSI/MEF
Action 6.1.2	Mise en place de conditions garantissant une interface efficace avec les autres systèmes	Équipements informatiques acquis pour le MEF, la DGI et l'AGD et permettant l'interfaçage avec les systèmes de paie, d'impôt, des douanes et du contrôle.	DSI/MEF
Action 6.1.3.	Déploiement du SIGFIP au niveau départemental	Activités de formation réalisées et serveurs basés sur le Cloud acquis et permettant en même temps le déploiement du SIGFIP dans 5(cinq) départements pilotes.	DGB/MEF et DSI/MEF
<i>Objectif 2 : Poursuivre le développement des infrastructures matérielles et techniques du MEF tout en renforçant la gouvernance de son système d'information</i>			
Programme 6.2	Transformation digitale de la gestion interne du MEF		
Action 6.2.1	Renforcement de l'infrastructure digitale	Capacités énergétiques et de connectivité et infrastructures de Cloud améliorées.	DSI/MEF
Action 6.2.2	Renforcement des solutions digitales transversales partagées	Plusieurs mécanismes pleinement déployés ou développés comme : plateforme d'interopérabilité, gestion digitale des documents, signature digitale, paiements digitaux pour les fournisseurs, solution pour le	DSI/MEF

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
		travail hybride.	
Action 6.2.3.	Renforcement des capacités techniques de la DSI/MEF	Capacités organisationnelles et techniques de la DSI/MEF incluant son personnel pleinement développés tandis que parallèlement le Schéma directeur informatique du MEF est actualisé.	DSI/MEF
Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Entités et Structures Responsables
MISSION 7 : REFORMES TRANSVERSALES			
<i>Objectif 1 : Renforcer les capacités de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Economique (CRFP-GE) en matière de régulation de la réforme des finances publiques</i>			
Programme 7.1	Opérationnalisation de la réforme		
Action 7.1.1	Réalisation d'une évaluation PEFA	Évaluation PEFA réalisé et permettant de disposer des nouveaux scores pour les différents indicateurs retenus. Des recommandations pertinentes sont faites pour l'amélioration des sous-systèmes, des processus et des outils utilisés au niveau du système de gestion des FP	CRFP-GE et DGB
Action 7.1.2	Actualisation des instruments de régulation de la réforme	La CRFP-GE dispose d'une nouvelle stratégie et d'un nouveau PAT orientés vers la logique des résultats	CRFP-GE
		La CRFP-GE dispose d'un système informatique de pilotage et de suivi-évaluation des actions de réforme des FP	CRFP-GE
Action 7.1.3	Renforcement des capacités de la CRFP-GE	Les secrétaires exécutifs sont certifiés dans les domaines qu'ils ont la responsabilité de coordonner et de suivre	CRFP-GE
Action 7.1.4	Mise en place d'un secrétariat d'évaluation au sein de la CRFP-GE	Un nouveau secrétaire exécutif est recruté et formé en vue d'accompagner et de suivre les évaluations conduites sur les sous-secteurs de gestion des FP ainsi que les recommandations qui en découlent.	CRFP-GE
Objectif 2 : Améliorer la communication sur les réformes des finances publiques			
Programme 7.2	Amélioration de la communication sur les réformes		

Mission/Objectif /Programme/Action	Libellé	Résultats Attendus	Structures responsables
	des finances publiques		
Action 7.2.1	Etat des lieux de la perception sur la réforme des finances publiques à l'interne	La Cellule de Communication sur la Réforme des Finances Publiques (CC-RFP) dispose des statistiques relatives à la perception des fonctionnaires sur la réforme.	CC-RFP/CRFP-GE
Action 7.2.2	Renforcement des capacités communicationnelles des entités du système de gestion des finances publiques	Les services de communication des entités impliquées dans la réforme et membre de la CC-RFP possèdent les capacités minimales en matériels et équipements pour pouvoir communiquer efficacement sur la réforme des FP dans leur secteur	CC-RFP/CRFP-GE
Action 7.2.3	Promotion de la gestion du changement au sein de la réforme des finances publiques	La CRFP-GE dispose d'une stratégie et d'un plan d'actions pour la conduite du changement qu'apportent les projets structurants de réforme des FP	CC-RFP/CRFP-GE
Objectif 3 : Favoriser les échanges entre le gouvernement et le citoyen sur les réformes des finances publiques			
Programme 7.3	Renforcement du dialogue entre l'Etat et le citoyen sur la réforme des finances publiques		
Action 7.3.1	Promotion de la transparence dans la gestion des finances publiques	Un protocole d'accord sur la transparence des informations budgétaires est conclu entre le COCIP et trois Ministères sectoriels : MENFP, MSPP et MARNDR	COCIP/CRFP-GE
		Une loi d'accès à l'information est adoptée par le parlement haïtien	
Action 7.3.2	Mise en place de plateformes d'échanges entre le gouvernement et le citoyen sur la réforme des finances publiques	Une plateforme numérique pour favoriser les échanges entre le gouvernement et le citoyen sur la réforme des finances publiques est mise en place	COCIP/CRFP-GE
Action 7.3.3	Consolidation du programme de publication des budgets citoyens haïtiens	Les budgets citoyens pour les exercices 2025-2026 et 2026-2027 sont publiés sur les sites du MEF, de la DGB et de la CRFP-GE	DGB/COCIP/CRFP-GE