



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

**Rapport sur la mise en œuvre de la réforme  
des finances publiques  
d'Octobre 2025 à Mars 2026**

**Avril 2026**

## TABLE DES MATIÈRES

I.- RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	vii
II.- INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
III.- ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DURANT LE PREMIER SEMESTRE DE 2025/26 .....	3
3.1.- LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES.....	3
3.1.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS DU PAP 2024/26 .....	4
3.1.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PReGeFiP .....	4
3.1.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC EXPERTISE FRANCE .....	9
3.1.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME STREAMS .....	11
3.1.5.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS.....	14
3.2.- LA MODERNISATION STATISTIQUE ET LA RÉFORME BUDGETAIRE ET DE LA PLANIFICATION .....	16
3.2.1. RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26.....	16
3.2.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP .....	17
3.2.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC EXPERTISE-FRANCE .....	21
3.2.4.-BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS.....	23
3.3.- LA RÉNOVATION INSTITUTIONNELLE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE .....	24
3.3.1.-RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26 .....	24
3.3.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP .....	25
3.3.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC LE FMI .....	28
3.3.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE (EF).....	28
3.3.5.- LES EFFORTS ENTREPRIS A PARTIR DES FONDS DU TRESOR PUBLIC .....	31
3.3.6.-BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS.....	33
3.4.- LA MODERNISATION DU CONTROLE BUDGETAIRE, DE LA TRANSPARENCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....	34
3.4.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26.....	35
3.4.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP .....	35
3.4.3.- L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC L'ONU-DC .....	39
3.4.4.- LA CONTRIBUTION DE L'UNION EUROPÉENNE A TRAVERS LA FIRME EXPERTISE FRANCE .....	43
3.4.5 BILAN DU SEMESTRE COMPTE TENU DES DIFFERENTS CONCOURS .....	45
3.5.- LE PROCESSUS DE RENOVATION DANS LE CADRE DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT.....	47
3.5.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26.....	47
3.5.2.- L'ETAT D'AVANCEMENT DANS LE CADRE DU PREGEFIP .....	48
3.5.3.- L'APPORT DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMERIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .....	50
3.5.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE .....	51
3.5.5.- LES REALISATIONS FINANCIÉES A PARTIR DES FONDS DU TRESOR PUBLIC .....	51

3.5.6.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS .....	52
3.6.- LES RÉFORMES A CARACTERE TRANSVERSAL.....	54
3.6.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES 2024/26 .....	54
3.6.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP .....	54
3.6.3.- L'APPORT DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES .....	57
3.6.4.- LES EFFORTS ENTREPRIS À PARTIR DES FONDS DU TRÉSOR PUBLIC .....	58
3.6.5.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS .....	59
IV.- POURSUITE DE LA POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE.....	60
4.1.- LES DERNIERS DÉVELOPPEMENTS DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DU PAYS.....	60
4.2.- LES AVANCÉES RÉCENTES SUR LE PLAN DE LA BONNE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE .....	63
V.- BILAN DES DIFFICULTÉS LES PLUS IMPORTANTES RÉVÉLÉES PAR LA REVUE.....	65

## LISTE DES ACRONYMES

- AGD** : Administration Générale des Douanes
- AMOA** : Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage
- BID** : Banque Interaméricaine de Développement
- BRH** : Banque de la République d'Haïti
- CBMT** : Cadre Budgétaire de Moyen Terme
- CGI** : Code Général des Impôts
- CNMP** : Commission Nationale des Marchés Publics
- COCIP** : Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique
- CPF** : Comité de Politique Fiscale
- CRFPGE** : Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique
- CSCCA** : Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
- CUT** : Compte Unique du Trésor
- DAJ** : Direction des Affaires Juridiques
- DEEP** : Direction des Études Économiques et de Planification (ou des Études Économiques)
- DGB** : Direction Générale du Budget
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- DSI** : Direction des Systèmes d'Information
- EF** : Expertise France
- ENAF** : École Nationale d'Administration Financière
- FAES** : Fonds d'Assistance Économique et Sociale
- FMI** : Fonds Monétaire International
- GED** : Gestion Électronique de Documents
- ICAE** : Indicateur Conjoncturel d'Activités Économiques
- IGF** : Inspection Générale des Finances
- IHSI** : Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique

**LEELF** : Loi sur l'Élaboration et l'Exécution des Lois de Finances (loi organique relative aux finances publiques)

**MdE** : Ministère de l'Environnement

**MEF** : Ministère de l'Économie et des Finances

**MENFP** : Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle

**MJSP** : Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique

**MPCE** : Ministère de la Planification et de la Coopération Externe

**MPLS** : Multiprotocol Label Switching

**MSPP** : Ministère de la Santé Publique et de la Population

**NIF** : Numéro d'Identification Fiscale

**NINU** : Numéro d'Identification National Unique

**OCPAH** : Ordre des Comptables Professionnels Agréés d'Haïti

**ODP** : Objectif de Développement du Projet

**ONUDC** : Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC)

**PAGeFIS** : Projet d'Appui à la Gestion des Finances Publiques

**PAP** : Plan d'Actions Prioritaires

**PARFiP** : Projet d'Appui à la Réforme des Finances Publiques

**PAT** : Plan d'Action Triennal

**PEFA** : Public Expenditure and Financial Accountability

**PIP** : Programme d'Investissement Public

**PNH** : Police Nationale d'Haïti

**PPM** : Plan de Passation des Marchés

**PReGeFiP** : Projet de Renforcement de la Gestion des Finances Publiques

**PTBA** : Plan de Travail et Budget Annuel

**RGCP** : Règlement Général de la Comptabilité Publique

**RIFOP** : Registre d'Identification des Fonctionnaires Publiques

**RMS** : Revenue Management System (système de gestion des recettes de la DGI)

**SBC** : State Building Contract (SBC I, SBC II)

**SDI** : Schéma Directeur Informatique

**SIGFiP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

**SIGRETD** : Système Intégré de Gestion et de Suivi des Ressources de l'État, de la Trésorerie et de la Dette Publique

**SMP** : Staff Monitored Program (Programme de référence avec le FMI)

**SOC** : Security Operations Center (Centre d'Opérations de Sécurité)

**STEP** : plateforme de gestion des contrats de la Banque mondiale

**SYDONIA** : Système douanier informatisé

**TDR** : Termes de Référence

**UCP** : Unité de Coordination des Projets

**ULCC** : Unité de Lutte Contre la Corruption

## I.- RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1.- Le choix a été fait, pour ce nouveau rapport global sur la réforme des finances publiques (RFP), de revenir à la reddition de compte semestrielle de manière à être en harmonie avec les bonnes pratiques de gestion. Mais, pour ce premier Semestre de l'Exercice 2025/26 l'ambition est d'évaluer la mesure dans laquelle les objectifs globaux du PAP 2024/2026 et les objectifs spécifiques des différents programmes de coopération internationale ont été atteints au niveau de chacun des six (6) secteurs de réforme.

2.- Dans le contexte actuel de fortes contraintes budgétaires et d'instabilité persistante, le renforcement des capacités - de mobilisation fiscale, de facilitation douanière et de rationalisation des dépenses fiscales - apparaît comme essentiel pour garantir une gestion publique efficiente et efficace. Heureusement que pour cette période, on observe une multiplication des initiatives avec le Projet PReGeFiP et les activités de coopération conduites par les deux firmes d'exécution du Programme SBC II de l'Union Européenne soit, Expertise France et STREAMS.

Les résultats apparaissent cependant jusqu'à présent mitigés. C'est le cas du PReGeFiP qui a eu un démarrage tardif (concrètement en Janvier 2026 pour l'Administration Générale des Douanes (AGD) et qui n'a pu que poser les bases organisationnelles et institutionnelles des actions futures : par le montage de trois équipes spécialisées devant assurer la production de statistiques douanières, la gestion des risques et la préparation d'investissements stratégiques. Encore qu'une de ces structures permet déjà d'entrevoir la réalisation d'un des indicateurs de résultats concernant l'AGD puisqu'elle a déjà préparé et publié deux rapports quantitatifs trimestriels sur la performance des douanes.

Pourtant, la revue qui a été conduite semble montrer que la firme STREAMS avance plus rapidement dans ces activités de coopération avec l'AGD. Il est vrai que cette firme a démarré son appui longtemps avant. C'est peut-être ce qui justifie le lancement de, pas moins, cinq (5) groupes d'activités déjà. Ce sont essentiellement des travaux préparatoires devant garantir le passage prochain à des réalisations concrètes. Par exemple : le lancement des marchés structurants (scanner, équipements informatiques, formation).

La coopération de la firme Expertise France s'est concentrée sur le Comité de Politique Fiscale et la Direction Générale des Impôts (DGI), mais l'assistance à l'Administration de perception a semblé pendant quelque temps difficile et laborieuse. Toutefois, le bilan semestriel a révélé un déblocage de la situation avec des avancées significatives sur trois plans : la mise en œuvre du Code Général des Impôts, le déploiement du système RMS et du paiement digital et le renforcement des capacités des cadres. Bien entendu, ces avancées ne doivent pas faire oublier le maintien de contraintes importantes à l'exemple du déploiement limité du RMS.

3.- On pourrait avancer que l'axe de réforme " Modernisation statistique et réforme budgétaire et de la planification" constitue le second grand enjeu du fait de la publication de la LEELF en 2017 mais aussi à cause de l'amélioration indispensable de l'efficacité

des politiques publiques. Pourtant, les choses ne semblent pas progresser toujours comme on l'aurait souhaité.

Compte tenu de l'objectif de départ arrêté pour la ligne d'action "**lancement du budget-programme**" dans le cadre du PReGeFiP, les premières activités ont concerné la mobilisation des ressources humaines clefs et la mise en place des prérequis méthodologiques et institutionnels nécessaires au lancement effectif des travaux techniques. Cependant, jusqu'à date on est encore à la validation de trois TDR permettant d'assurer le recrutement des experts nécessaires, soit : un expert en budget-programme et deux experts sectoriels pour le MENFP et le MSPP. La même situation a été observée pour la seconde ligne politique "mise en œuvre du marquage budgétaire" où l'on se trouve aussi au stade de validation des TDR de l'expert nécessaire. Ainsi, dans ces deux cas la phase opérationnelle des actions tarde encore à se mettre en route.

La dernière ligne d'action du PReGeFiP à ce niveau concerne spécifiquement l'IHSI et selon la revue on n'est pas encore à la phase opérationnelle. Même si certaines démarches (comme l'acquisition d'équipements et autres) la laissent entrevoir pour bientôt. Cependant, des livrables ont été notés par l'entité bénéficiaire comme : cadrage technique du dispositif de collecte numérique de l'IPC, spécifications fonctionnelles et techniques, premiers documents internes relatifs à la gestion et à la gouvernance des données.

L'activité de coopération conduite par Expertise France avec le MPCE et la DGB semble avoir du mal à se mettre en place et à trouver un rythme adéquat. Ceci est plus vrai dans le premier cas que dans le second. En ce qui concerne le Ministère, jusqu'au départ de l'ancienne titulaire le dialogue n'a pas pu s'établir correctement avec l'équipe de coopération. Mais, les choses pourraient se relancer dans le contexte du nouveau gouvernement. Les relations avec la DGB sont d'une toute autre nature : le dialogue technique a été établi mais les démarches prennent du temps du fait sans doute des nombreux dossiers qu'avait à couvrir l'équipe de coopération.

**4.-** Dans le contexte des premiers plans d'actions triennaux sur la RFP, l'axe de réforme concernant la gestion de la trésorerie et la comptabilité publique avait bénéficié d'une attention plus soutenue de la part, à la fois, de l'État et des partenaires techniques et financiers. Par la suite, l'intérêt a diminué vu que certains fondements institutionnels et organisationnels stratégiques étaient déjà posés. Dans le cadre du PAP 2024-2026, on observe une multiplication des initiatives avec le Projet PReGeFiP, la coopération avec le FMI, les activités de coopération conduites par la firme Expertise France ainsi que les initiatives propres de l'Exécutif.

A l'instar des axes antérieurs de réforme déjà présentés, à ce niveau également on ne peut pas encore parler de l'introduction dans une phase active des choses. L'évolution des démarches dans le cadre du PReGeFiP le montre clairement. En effet, quoiqu'on ait lancé des initiatives pour mettre en route quatre activités sur les sept prévues dans le PTBA, les seules choses concrètes réalisées jusqu'à ce jour sont : le contrat signé avec l'OCPAH et la formation d'un groupe de travail pour examiner des CV d'experts.

Parmi les autres initiatives en œuvre dans le cadre de cet axe, celle qui paraît la mieux avancée pour cette période est l'assistance fournie par Expertise France. En effet, le passage à la mise en œuvre ne semble pas trop éloigné dans le temps car on observe que deux experts ont été déjà recrutés en vue de produire un diagnostic sur les archives du Trésor et de réviser le cadre comptable des Collectivités Territoriales. En plus, un troisième devrait l'être bientôt en vue de jeter les bases pour que le Trésor Public puisse récupérer son rôle de caissier de l'Etat.

5.- On pourrait dire que l'axe de réforme "modernisation du contrôle budgétaire, de la transparence et de la lutte contre la corruption" est dans le même positionnement que le précédent. En effet, antérieurement, au début des années 2000, au moment du lancement de l'approche globale ou holistique de réforme, cet axe avait vécu son moment phare avec une multiplicité d'initiatives. Puis, le rythme des activités a baissé. Aujourd'hui, dans le cadre du PAP 2024-2026 on voit remonter l'intérêt avec au moins trois groupes de PTF à s'investir dans ce champ.

Au regard des grands objectifs du PAP pour cet axe et au regard des objectifs spécifiques de chacun des partenaires, on peut hiérarchiser les entités bénéficiaires en fonction de leur degré de réalisation des activités prévues.

Sur cette base, on classe séparément d'abord l'Inspection Générale des Finances (IGF), l'Unité de Lutte Contre la Corruption (ULCC) et la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif. Dans le premier cas, c'est pour les démarches réussies ou quasi-abouties en termes de formation technique et de sensibilisation du public. Tandis que dans le second cas, les démarches sont aussi concluantes pour la formation, la sensibilisation et les activités citoyennes. Ces progrès relèvent de la coopération en cours avec la Banque Mondiale (PReGeFiP) et l'ONU-DC. Mais, on doit faire état également des retards dans le lancement des activités relatives à la nouvelle stratégie de lutte contre la corruption et au plan de communication qui sont appuyés dans un cas par le PReGeFiP et dans l'autre par Expertise France.

La Cour Supérieure des Comptes est dans cette même situation transitoire avec des avancées marquantes mais aussi des retards. Les progrès concernent les activités de formation technique et l'acquisition des équipements tandis que les démarches pour mettre en place le dispositif de certification des comptes trainent encore. L'entité la moins bien lotie est malheureusement la Commission Nationale des Marchés Publics. En effet, que ce soit dans le cas de l'étude sur la dématérialisation (PReGeFiP) ou dans celui sur le référentiel de prix (Expertise France) les démarches se révèlent lentes à se concrétiser.

6.- Un très grand intérêt est observé pour le système d'information, c'est pourquoi ce secteur a bénéficié de beaucoup d'appuis dans le cadre de ce nouveau plan. Pourtant, la revue conduite dans le cadre de ce premier bilan semestriel montre que les résultats ne sont pas suffisamment concluants.

Notons d'abord que les fonds apportés par le Trésor Public ont permis certaines réalisations d'importance comme : le renforcement de la sécurité des systèmes

d'information du MEF, la mise en place du DSI-CONNECT (Assurant l'interconnexion des systèmes d'information du MEF, de l'AGD, de la BRH et de l'ONI) et le renforcement des capacités de la DSI/MEF.

Au niveau des partenaires, on peut faire état en premier lieu des avancées qui concernent surtout le PReGeFiP avec le financement de contrats clefs (FreeBalance, testeur fonctionnel, spécialistes en sécurité et en infrastructure), la mise place du SOC, le renforcement des infrastructures critiques (Cloud, sécurité) et enfin la mise en place d'un cadre fiduciaire et technique pour le paramétrage, les tests et le déploiement des interfaces du SIGFiP.

Dans le cas de la coopération avec Expertise France, après une période de forte résistance institutionnelle on est finalement arrivé à un déblocage de la situation qui a permis que l'accompagnement technique de la Direction Générale des Impôts (DGI) commence à donner des résultats à la fois dans le processus d'informatisation et dans l'intégration des changements du nouveau Code Fiscal dans RMS. Cependant, l'interface entre ce système et le SIGFIP (MEF) reste bloquée en raison de l'absence de signature d'un contrat de maintenance avec l'intégrateur de RMS.

7.- L'axe des "réformes transversales" s'inscrit dans la même dynamique que la plupart des autres déjà présentés c'est à dire que les activités de planification semblent encore prédominantes.

En effet, pour le PReGeFiP par exemple, on n'est pas encore prêt pour l'opérationnalisation. Pourtant, certaines démarches ont été déjà lancées pour les deux lignes d'action qui suivent :

- Leadership et gestion du changement pour les résultats
- Cadres et mécanismes pour la création de coalitions, l'engagement citoyen et la communication externe

C'est la même situation qui est observée pour les activités qui doivent être conduites avec l'appui d'Expertise France comme :

- Le renforcement des capacités de l'ENAF et de la CRFP-GE ;
- La révision de la stratégie globale de réforme et l'élaboration d'un nouveau PAT.

8.- Haiti fait face, depuis 2018/19, à une situation de crise multidimensionnelle accompagnée d'une longue dépression économique qui affecte fortement les capacités de gestion publique. Face à cela, les Pouvoirs Publics ont cherché à réagir en essayant de promouvoir des politiques anti-crisis à travers des accords signés avec l'International. C'est dans le souci d'informer sur ces initiatives, qui touchent la dimension de gouvernance économique, qu'une petite section de ce rapport y a été consacrée.

Après avoir rappelé les faits marquants concernant les derniers développements de la situation économique actuelle, cette section s'est penchée sur les orientations formulées dans le cadre de ces deux documents budgétaires :

- Le CBMT
- Le Budget 2025/26

Cela a permis de faire ressortir que le Gouvernement de Transition tout en se fixant un objectif de croissance de 0,3% pour 2025/26 maintient le cap sur une politique de prudence budgétaire associée à un effort de mobilisation fiscale et à une stimulation plus importante de l'investissement public.

Cette section rapporte également certaines conclusions de la dernière revue du SMP, qui a fait l'objet d'un rapport global préparé par les soins de la Direction des Études Économiques et de la Prévision (DEEP) du MEF. On rappelle, d'abord, que les cibles relatives à l'accumulation de réserves internationales, au solde primaire, à la mobilisation des recettes, au financement monétaire et aux dépenses sociales ont été atteintes. Cependant, des retards sont constatés dans la réalisation des repères structurels concernant ces institutions : l'IGF, la CSCCA, et le FAES. Pour d'autres, on parlera plutôt de reprogrammation comme : le MPCE, le MJSP, la DGTCP et le couple DGI/AGD. Entre autres nécessités d'ajustement évoquées, il a été question d'ajuster le Programme de Référence par rapport au choc provenant du mouvement d'appréciation des prix des produits pétroliers.

## II.- INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce rapport sur la réforme des finances publiques intervient dans un contexte assez particulier du fait, d’abord, de l’insécurité qui s’est considérablement aggravée après 2022 avec le mouvement de ganstérisation se développant à l’échelle de tout le territoire national mais avec un ancrage particulier dans trois départements, soit :

- l’Ouest, abritant la capitale du pays,
- l’Artibonite, le plus grand grenier à riz du territoire
- et le Centre où se trouve le seul barrage hydroélectrique du pays.

Notons que, depuis quelque temps, le Sud-Est où il existe encore une organisation consistante d’activités carnavalesques est victime d’une insécurité rampante. C’est dire que quatre (4) sur dix (10) départements sont en proie à une situation déstabilisante se manifestant sur le plan social par des bouleversements graves comme :

- les destructions des infrastructures militaires et civiles : commissariats, écoles, centres de santé, églises, etc.
- les déplacements de populations estimées à plus d’un million ;
- l’hébergement de populations dans des centres de fortune et regroupant, selon certaines sources, 1,5 million d’enfants.

On doit souligner que par rapport à cette situation, l’État a développé une stratégie anti-gang selon une double approche : l’organisation de ses forces de police et militaires et la recherche de l’aide internationale. C’est dans cette dynamique qu’en Septembre 2025 le **Conseil de Sécurité des Nations Unies** a pris une nouvelle résolution autorisant une “**Mission de Force de Suppression des Gangs**”.

Ce nouveau contexte est, aussi, assez spécial parce qu’il est intervenu récemment le troisième changement opéré dans le Gouvernement de Transition. Mais, les priorités centrales et non négociables sont restées les mêmes comme il est rappelé dans la **Lettre de Cadrage du Premier Ministre pour le Budget 2025/26**, soit :

- Le rétablissement progressif de la sécurité publique ;
- L’organisation des élections en vue du renouvellement du personnel politique.

Pour introduire la question de l’évolution de la réforme des finances publiques, notons que depuis l’année 2024 le Gouvernement de Transition assure sa régulation à travers le **Plan d’Actions Prioritaires 2024-2026** en ayant ces deux objectifs principaux :

- Poursuivre l'effort de consolidation des fonctions de base des finances publiques ;
- Accélérer le passage vers le saut qualitatif du budget-programme.

Cette volonté, de suivre et de contrôler la mise en œuvre des orientations du **PAP 2024-2026**, s'est manifestée par la préparation d'un premier rapport d'état d'avancement couvrant la période Octobre 2024/Septembre 2025, élaboré par la **Commission de Réforme des Finances Publiques** et soumis en novembre 2025 au **Comité de Pilotage Stratégique** de la réforme.

Il est à noter que la formule adoptée pour ce nouveau rapport est différente. En effet, à la différence du précédent qui était annuel, ce nouveau rapport est semestriel car **l'enjeu maintenant est de se préparer à revenir à la tradition d'une reddition de compte semestrielle**. Cette fois-ci, l'idée est de réaliser d'abord un bilan des activités de réforme qui couvre les six premiers mois de l'Exercice 2025/26 en attendant d'en faire de même pour le prochain semestre de cet exercice.

Soulignons, en outre, que ce plan d'actions du Gouvernement de Transition est appuyé par un certain nombre de bailleurs ou groupes de Partenaires Techniques et Financiers comme : la Banque Mondiale, l'Union Européenne à travers Expertise France et Streams, la BID, le FMI et l'ONU-DC. De ce fait, le rapport d'état d'avancement couvrant les activités de réforme embrassera également toutes les initiatives de coopération de ces partenaires avec les entités publiques parties prenantes du secteur de gestion des finances publiques.

### III.- ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DURANT LE PREMIER SEMESTRE DE 2025/26

Comme il a été rappelé antérieurement, ce nouveau rapport global portant sur l'état d'avancement de la réforme des finances publiques ne couvrira que le premier semestre de l'Exercice 2025/26 car l'ambition est de revenir à la périodicité semestrielle antérieure de reddition de compte. Cependant, comme précédemment, ce rapport embrassera toutes les actions de réforme promues par l'État : soit indirectement à travers des projets de gouvernance et des initiatives bénéficiant de financement international, soit directement par le Pouvoir Exécutif avec ses propres fonds. Vu cette différenciation des actions de réforme, leur cohérence sera appréciée de deux manières :

- au niveau de chaque groupe d'initiatives, en partant de leurs objectifs propres ;
- au niveau du **Plan d'Actions Prioritaires 2024/26** du gouvernement de transition, à partir de ses propres objectifs modulés selon les domaines de réforme.

De ce fait, les bilans sectoriels, qui terminent l'état d'avancement des réformes conduites au niveau de chaque grand axe, tiendront compte également de cette différenciation dans les objectifs afin de mieux apprécier les résultats obtenus.

#### 3.1.- LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES

La mobilisation des ressources internes constitue un pilier central de la réforme des finances publiques engagée par l'État haïtien dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 2024-2026. Dans un contexte marqué par de fortes contraintes budgétaires et une instabilité persistante, le renforcement des capacités de collecte des recettes fiscales et douanières, ainsi que la rationalisation des dépenses fiscales, apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir une plus grande autonomie financière de l'État et soutenir la mise en œuvre des politiques publiques.

À cet égard, le PAP 2024/26 fixe des objectifs clairs visant notamment à améliorer l'efficacité du système fiscal, à moderniser les administrations fiscales et douanières à travers la digitalisation des procédures, à renforcer la lutte contre la fraude et la contrebande, et à encadrer plus rigoureusement les dépenses fiscales afin de les ramener à un niveau soutenable. Ces orientations traduisent la volonté des autorités de consolider les fonctions de base des finances publiques tout en inscrivant l'action publique dans une logique de performance et de résultats.

Dans ce cadre, les interventions mises en œuvre, notamment à travers le Projet PReGeFIP, le Programme SBCII ainsi que les appuis d'autres partenaires techniques et

financiers, s'inscrivent dans une dynamique de renforcement institutionnel et opérationnel du secteur. Le présent chapitre propose ainsi une analyse de l'état d'avancement des actions entreprises, de leur portée stratégique, ainsi que de la contribution des différents partenaires au cours du premier semestre de l'exercice fiscal 2025/26.

### **3.1.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS DU PAP 2024/26**

Dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires 2024/26, le secteur de la mobilisation des ressources internes poursuit l'objectif global de renforcer durablement la capacité de l'État haïtien à mobiliser des recettes publiques, en améliorant l'efficacité, la transparence et la performance du système fiscal et douanier.

Cet objectif se décline autour de trois orientations stratégiques complémentaires :

- Le renforcement de l'efficacité du système de mobilisation des recettes, à travers l'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration du civisme fiscal et l'optimisation des mécanismes de collecte ;
- La modernisation et la digitalisation des administrations fiscales et douanières, en vue d'automatiser les procédures, de faciliter le recoupement des informations et de sécuriser les flux de recettes ;
- La rationalisation des dépenses fiscales et le renforcement des fonctions de contrôle, afin de limiter les pertes de recettes, de lutter contre la fraude et d'assurer une meilleure équité du système.

Dans leur ensemble, ces orientations visent à accroître le niveau de mobilisation des ressources internes, condition essentielle pour garantir une plus grande autonomie financière de l'État et soutenir efficacement les politiques publiques dans un contexte de fortes contraintes économiques et institutionnelles.

### **3.1.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PReGeFiP**

#### **A) La revue opérationnelle pour le premier semestre**

Au cours du premier semestre de l'exercice fiscal 2025/26 (octobre 2025 à mars 2026), la mise en œuvre des activités du PReGeFiP au niveau du Volet Douane est demeurée globalement limitée. Cette situation s'explique principalement par des facteurs d'ordre institutionnel et procédural ayant affecté le démarrage effectif des actions programmées.

En effet, le renouvellement de l'équipe dirigeante de l'Administration Générale des Douanes, intervenu en septembre 2025, a nécessité une phase d'appropriation des orientations du projet ainsi que des activités prévues dans le Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA). Parallèlement, des ajustements apportés audit PTBA, incluant l'intégration de nouvelles activités jugées prioritaires, ont été soumis à l'approbation de la Banque mondiale. La Non-Objection n'ayant été obtenue que le 15 janvier 2026, l'exécution des activités avant cette date ne pouvait être engagée dans le respect des procédures du projet.

Toutefois, à la suite de cette validation, des avancées opérationnelles ont été enregistrées à travers la mise en place de dispositifs organisationnels visant à structurer et accélérer la mise en œuvre des activités.

Ainsi, trois équipes techniques ont été constituées :

- Une première équipe, mise en place le 29 janvier 2026 et composée de six (6) agents, a été chargée de la production et de la publication des statistiques douanières dans le cadre du projet. À cet effet, un premier projet de rapport a été élaboré et soumis à l'appréciation du bailleur, en prélude à sa publication prochaine. Conformément aux exigences de performance du projet, ces rapports devront être produits sur une base trimestrielle, avec un objectif d'au moins quatre (4) publications d'ici la fin de l'exercice fiscal en décembre 2026 ;
- Une deuxième équipe, constituée sous la forme d'une commission de gestion des risques composée de sept (7) agents spécialisés, a été mise en place pour analyser et traiter les dossiers à haut risque. Les premiers travaux de cette commission ont permis d'identifier certaines contraintes majeures, notamment l'absence de fonctionnalité effective du paiement en ligne, qui limite la réduction des délais de dédouanement des marchandises à risque élevé ;
- Une troisième équipe, formée le 11 février 2026, a été chargée de conduire une mission de prospection stratégique au niveau du bureau de Belladère, en vue d'établir un diagnostic structurel et opérationnel du site. Cette démarche s'inscrit dans la perspective de sa réhabilitation prévue pour décembre 2026. Toutefois, cette activité a été suspendue à la demande de la Banque mondiale, en raison de l'existence d'un contrat conclu par l'État haïtien avec un fournisseur (Ever Green), afin d'éviter tout risque de duplication des interventions.

C'est pourquoi, bien que le niveau d'exécution des activités soit resté modeste sur la période considérée, des bases opérationnelles importantes ont été posées pour permettre un déploiement progressif des actions au cours des prochains mois.

## B) La performance sur le plan de la revue dite stratégique

Le secteur de la mobilisation des ressources est concerné à la fois par des indicateurs liés à l'ODP et des indicateurs intermédiaires. Ils sont successivement représentés dans les petits tableaux qui suivent selon leurs conditions de réalisation.

### 1) Tableau retraçant les conditions de réalisation des indicateurs de l'ODP

Période de référence	Période 1	Période 2
<b>Amélioration de la capacité et de la transparence dans la mobilisation des recettes</b>		
<b>1) Réduction des délais de dédouanement des marchandises à haut risque</b>		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
7	7	6
<b>2) Préparation et publication de rapports quantitatifs sur les performances des douanes à partir des données de SYDONIA(CBP)</b>		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
Aucun	Aucun	Publication de rapports trimestriels

### 2) Tableau retraçant les conditions de réalisation des indicateurs intermédiaires

Période de référence	Période 1	Période 2
<b>Amélioration de la mobilisation des ressources nationales</b>		
<b>1) Bureaux de douane remis en état</b>		
<b>Décembre 23</b>	<b>Décembre 25</b>	<b>Décembre 26</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>2) Droits de douane payés à travers la plateforme de paiement électronique</b>		
<b>Décembre 23</b>	<b>Décembre 25</b>	<b>Décembre 26</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Mis en service de la plateforme de paiement électronique</b>

**Qu'est-ce qu'on peut en dire en termes d'actions conduites pour réaliser les conditions fixées selon le type d'indicateur ?**

Sur le plan stratégique, la performance du secteur de la mobilisation des ressources internes s'apprécie à travers l'évolution des indicateurs de résultats selon les conditions fixées par le document de projet. Au cours du premier semestre, les avancées observées traduisent principalement une phase de mise en place des dispositifs nécessaires à l'atteinte progressive des résultats attendus.

#### a) Réduction du délai de dédouanement des marchandises à haut risque

L'objectif fixé dans le cadre du projet vise à réduire le délai de dédouanement des marchandises à haut risque de 7 jours à 6 jours à l'horizon décembre 2026.

## **Actions entreprises**

Au cours du semestre, plusieurs actions structurantes ont été engagées :

- la mise en place d'une commission de gestion des risques, composée de sept (7) agents spécialisés, chargée de l'analyse et du traitement des dossiers à haut risque ;
- l'initiation d'une réflexion technique sur la digitalisation des procédures douanières, notamment à travers l'intégration du paiement des droits et taxes dans le système SYDONIA ;
- l'engagement de démarches institutionnelles par la CRFP-GE, incluant l'organisation de réunions techniques avec les parties prenantes (DSI, Trésor, AGD) en vue de faciliter l'interconnexion des systèmes.

## **Contraintes identifiées**

Malgré ces avancées, plusieurs contraintes majeures limitent encore l'impact des actions engagées :

- l'absence de fonctionnalité effective du paiement en ligne, levier essentiel pour la réduction des délais ;
- des difficultés d'interconnexion entre les systèmes de la Douane, de la BRH, des banques commerciales et du Trésor public ;
- la dépendance du dispositif à des acteurs externes, notamment la BRH, en matière d'infrastructures de paiement et de cadre réglementaire.

Ainsi, bien que les bases institutionnelles et organisationnelles soient en cours de consolidation, l'amélioration effective des délais de dédouanement demeure étroitement conditionnée par l'opérationnalisation des solutions de digitalisation, en particulier le paiement électronique.

## **b) Préparation et publication de rapports quantitatifs sur la performance des douanes (SYDONIA)**

Cet indicateur prévoit la production et la publication de rapports trimestriels fondés sur les données du système SYDONIA d'ici décembre 2026.

## **Actions entreprises**

Des avancées significatives ont été enregistrées :

- la mise en place d'une équipe technique dédiée, composée de six (6) agents ;
- l'élaboration de deux rapports statistiques, soumis à l'appréciation du bailleur et dont un a été déjà validé ;
- la structuration progressive d'un processus de production régulière des rapports, conforme aux exigences du projet.

## **Contraintes identifiées**

Certaines limites subsistent néanmoins :

- des contraintes techniques liées à l'exploitation des données du système SYDONIA, notamment du fait que certaines transactions douanières ne sont pas effectuées dans ce système ;
- la nécessité de formaliser un calendrier institutionnel de publication.

Malgré ces contraintes, la dynamique observée est globalement conforme aux exigences du projet. La publication effective des rapports, prévue à très court terme, permettra de matérialiser cette avancée et de satisfaire pleinement à cet indicateur.

### **c) Bureaux de douane remis en état (indicateur intermédiaire)**

Cet indicateur prévoit la réhabilitation d'au moins un bureau de douane à l'horizon décembre 2026.

## **Actions entreprises**

- la mise en place d'une équipe technique chargée de conduire une mission de prospection stratégique au bureau de Belladère ;
- l'initiation d'un diagnostic structurel et opérationnel du site, en vue de sa réhabilitation.

## **Contraintes identifiées**

- la suspension de la mission à la demande du bailleur, en raison d'un contrat existant avec un fournisseur (Ever Green), afin d'éviter des doublons ;
- la nécessité de clarifier les responsabilités entre les différentes parties prenantes.

Ainsi, les actions entreprises restent à un stade préparatoire. L'atteinte de cet indicateur dépendra de la levée des contraintes liées à la coordination des interventions et à la clarification du cadre contractuel.

### **d) Droits de douane payés à travers la plateforme de paiement électronique (indicateur intermédiaire)**

Cet indicateur vise la mise en service d'une plateforme de paiement électronique d'ici décembre 2026.

### **Actions entreprises**

- la formulation d'une demande officielle visant l'intégration du paiement dans le système SYDONIA ;
- l'organisation de réunions techniques entre la CRFP-GE, la DSI, le Trésor et l'AGD ;
- l'engagement de démarches auprès de la BRH pour faciliter l'interopérabilité des systèmes.

### **Contraintes identifiées**

- des difficultés d'interopérabilité entre les systèmes (SYDONIA, BRH, banques commerciales, Trésor public) ;
- une forte dépendance à l'implication de la BRH ;
- l'absence actuelle de mise en service effective de la plateforme.

Les actions engagées traduisent une volonté institutionnelle affirmée de moderniser les modalités de paiement. Toutefois, la concrétisation de cet indicateur reste conditionnée par la levée de contraintes techniques et institutionnelles majeures. Sa mise en œuvre effective constituera un levier déterminant pour l'amélioration de la performance douanière.

## **3.1.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC EXPERTISE FRANCE**

Au cours du premier semestre de l'exercice fiscal 2025/26 (octobre 2025 à mars 2026), la coopération avec Expertise France a apporté un appui technique et financier structurant au renforcement de la mobilisation des ressources internes, en particulier au profit de la Direction Générale des Impôts (DGI) et du Comité de Politique Fiscale (CPF).

Cette coopération s'inscrit dans une logique d'accompagnement des réformes fiscales engagées dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires 2024/26, notamment à travers la modernisation des outils de gestion fiscale, la mise en œuvre du Code Général des Impôts (CGI) et le renforcement des capacités des administrations concernées.

### **PRINCIPALES ACTIONS ET AVANCEES**

Les interventions d'Expertise France ont principalement porté sur trois axes structurants :

#### **1. Mise en œuvre du Code Général des Impôts (CGI)**

Les travaux relatifs à la mise en œuvre du CGI, prévue pour octobre 2026, ont connu des avancées significatives, notamment à travers :

- l'organisation d'activités de vulgarisation du Code fiscal ;
- la formation des agents de la DGI sur les nouvelles dispositions fiscales ;

- la révision des textes d'application ;
- l'appui aux travaux sur les lois organiques, en lien avec le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).

Ces actions contribuent à poser les bases juridiques et institutionnelles nécessaires à une réforme fiscale cohérente et opérationnelle.

## 2. Déploiement du système RMS et du paiement digital

Des avancées techniques importantes ont été enregistrées dans le cadre de la modernisation des systèmes d'information de la DGI, notamment :

- la virtualisation des serveurs et leur migration vers l'environnement Cloud du MEF ;
- la mise en place de serveurs de production et de systèmes associés (Active Directory, INSIGHT) ;
- l'attribution d'accès sécurisés (VPN) aux analystes pour le traitement des données ;
- le lancement du processus de migration des données fiscales (TAX SOLUTION) vers le système RMS ;

Ces évolutions visent à améliorer la continuité des services, à faciliter le déploiement du RMS dans les différents sites et à préparer l'introduction du paiement digital.

## 3. Renforcement des capacités des cadres

Plusieurs actions de formation ont été réalisées avec l'appui d'Expertise France :

- un atelier de formation sur les **procédures fiscales**, organisé au Cap-Haïtien du 16 au 20 mars 2026 ;
- des sessions de formation en cascade :
  - A Panama il y a eu une formation pour des formateurs et par la suite dupliquée dans le Nord, le Sud et l'Ouest. Ces séries de formation permettent une diffusion progressive des connaissances ;

Par ailleurs, dans le cadre du projet **POTO MITAN**, des actions d'appui institutionnel sont en cours de réalisation, notamment :

- le réaménagement physique du bureau de la Direction Départementale des Impôts (DDI) du Nord ;
- L'amélioration de son autonomie énergétique à travers l'installation d'un système solaire.

Ces interventions contribuent à renforcer les capacités opérationnelles des services fiscaux, tant sur le plan technique que logistique.

## CONTRAINTES ET DEFIS IDENTIFIES

Malgré les avancées enregistrées, plusieurs contraintes majeures affectent la mise en œuvre des activités :

- **Dépendance de la mise en œuvre du CGI au déploiement du système RMS**, dont l'opérationnalisation complète reste en cours ;
- **Contraintes techniques liées à la digitalisation**, pouvant ralentir l'adoption effective des nouveaux outils ;

Ainsi, bien que les travaux juridiques et les actions de formation progressent, l'absence d'un système RMS pleinement opérationnel limite encore l'application effective des réformes fiscales.

## PERSPECTIVES

Les perspectives de la coopération avec Expertise France s'orientent vers :

- l'accélération du déploiement du système RMS et du paiement digital ;
- la poursuite des actions de formation et de vulgarisation du Code fiscal ;
- la finalisation des textes d'application nécessaires à la mise en œuvre du CGI ;

Ces actions devraient permettre de créer les conditions nécessaires à une mise en œuvre effective et cohérente de la réforme fiscale à l'horizon 2026.

## RECOMMANDATIONS

Au regard des constats effectués, il est recommandé de :

- accélérer la mise en œuvre opérationnelle du système RMS, condition essentielle à l'application effective du Code fiscal ;
- mobiliser des ressources financières additionnelles pour soutenir les activités de formation ;
- renforcer la coordination entre la DGI, le CPF et les partenaires techniques ;
- assurer un meilleur alignement entre les réformes juridiques et les outils technologiques.

### 3.1.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME STREAMS

Au cours du premier semestre de l'exercice fiscal 2025/26 (octobre 2025 à mars 2026), la contribution de la Firme STREAMS s'inscrit dans une dynamique de transition vers la mise en œuvre opérationnelle des activités de modernisation de l'Administration Générale des Douanes (AGD). Cette phase a été principalement marquée par la structuration des interventions, la consolidation des besoins techniques et le lancement progressif de plusieurs chantiers structurants.

## PRINCIPALES AVANCEES ENREGISTREES

Les actions menées au cours de la période ont porté sur plusieurs axes stratégiques :

- **Renforcement des capacités informatiques et exploitation du système SYDONIA** : des travaux ont été engagés en vue d'améliorer le traitement et la sécurisation des données douanières, incluant la préparation d'un audit technique du système SYDONIA ainsi que la structuration des marchés d'acquisition d'équipements informatiques ;
- **Mise en place d'un dispositif de gestion des risques** : des activités de structuration ont été initiées en vue d'opérationnaliser une cellule de gestion des risques, constituée sous la forme d'une commission chargée d'analyser et de traiter les dossiers à haut risque ;
- **Développement des infrastructures et des équipements douaniers** : des avancées ont été enregistrées dans la définition des besoins techniques pour plusieurs sites stratégiques (Cap-Haïtien, Ouanaminthe), ainsi que dans la structuration du projet d'installation d'un scanner au port du Cap-Haïtien ;
- **Renforcement de la surveillance douanière** : le programme a initié des actions en matière de formation des agents et de préparation à l'acquisition d'équipements technologiques, notamment des drones destinés à améliorer les capacités de contrôle ;
- **Amélioration de la gouvernance et de la coordination** : l'AGD a maintenu un engagement actif dans le pilotage du projet, à travers la participation aux instances techniques et la validation progressive des orientations stratégiques.

Dans l'ensemble, ces actions traduisent une progression vers la structuration des bases techniques et institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre effective des activités.

## CONTRAINTES ET DEFIS IDENTIFIES

Malgré ces avancées, plusieurs contraintes continuent d'affecter le rythme de mise en œuvre du programme :

- **Contraintes liées aux procédures de passation de marchés** : les délais associés à la structuration et à la validation des marchés (équipements, infrastructures, formation) ralentissent l'engagement effectif des activités ;
- **Dépendances techniques et institutionnelles** : certaines activités demeurent conditionnées à des décisions ou validations externes, notamment la désignation d'experts SYDONIA par l'AGD et la validation technique des solutions de sécurisation des données ;

- **Insuffisance de ressources humaines spécialisées** : le recrutement d'un expert en travaux et infrastructures apparaît critique pour le pilotage des chantiers, avec un risque de dérive technique et calendaire en cas de retard ;

Ces contraintes traduisent des enjeux structurels importants, susceptibles d'impacter la mise en œuvre efficace du programme si elles ne sont pas rapidement adressées.

## PERSPECTIVES

Les perspectives du programme STREAMS s'orientent vers une accélération progressive des activités au cours des prochains mois avec notamment :

- le lancement des marchés structurants (scanner, équipements informatiques, formation) ;
- la finalisation des recrutements clés, en particulier pour les fonctions techniques liées aux infrastructures ;
- le renforcement du dispositif de coordination entre les parties prenantes, y compris les bailleurs ;
- l'opérationnalisation progressive des dispositifs de gestion des risques et de modernisation des systèmes d'information.

Cette phase devrait permettre de traduire les travaux préparatoires en réalisations concrètes, en cohérence avec les objectifs de modernisation de l'administration douanière.

## RECOMMANDATIONS

Au regard des constats effectués, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- accélérer les procédures de passation de marchés afin de réduire les délais de mise en œuvre des activités ;
- finaliser rapidement le recrutement des experts techniques, en particulier dans le domaine des infrastructures ;
- renforcer la coordination entre les bailleurs et les institutions nationales, à travers la mise en place de mécanismes formalisés de concertation ;
- assurer une meilleure articulation entre les différents chantiers (infrastructures, informatique, scanner), afin de garantir la cohérence globale des interventions ;
- sécuriser les choix techniques relatifs à la gestion et à la protection des données, en concertation avec les partenaires concernés.

### 3.1.5.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS

Les priorités fixées par le PAP 2024/26 pour le secteur de la mobilisation des ressources se présentaient ainsi :

- Le renforcement de l'efficacité du système de mobilisation des recettes
- La modernisation et la digitalisation des administrations fiscales et douanières.
- La rationalisation des dépenses fiscales et le renforcement des fonctions de contrôle.

Peut-on dire que durant ce premier semestre de l'Exercice 2025/26 la combinaison des initiatives des partenaires techniques et financiers et des ressources propres de l'État haïtien a permis d'avancer vers ces grands objectifs ? Considérons, d'abord, ces apports séparément en fonction de leurs propres objectifs. L'analyse par type de bailleur met en évidence des niveaux d'avancement différenciés, mais globalement complémentaires.

**1.- Le Projet PReGeFiP.** Les interventions qui se sont matérialisées à travers ce projet ont principalement concerné le renforcement de l'Administration Générale des Douanes.

Le semestre a été marqué par une phase de transition liée aux ajustements institutionnels et procéduraux, ayant retardé l'exécution opérationnelle des activités. Toutefois, des avancées importantes ont été réalisées, notamment à travers la mise en place d'équipes techniques spécialisées, contribuant à structurer les activités relatives à la production de statistiques douanières, à la gestion des risques et à la préparation d'investissements stratégiques.

La dynamique observée reste globalement positive, bien que l'atteinte des résultats demeure conditionnée par la levée de certaines contraintes techniques, notamment en matière de digitalisation (paiement en ligne).

**2.-La Firme Expertise France** s'est de préférence concentrée principalement sur le renforcement d'une administration fiscale et d'un mécanisme de coordination à savoir la Direction Générale des Impôts et le Comité de Politique Fiscale.

Les interventions ont permis des avancées significatives en matière de :

- préparation de la mise en œuvre du Code Général des Impôts (CGI) ;
- modernisation des systèmes d'information fiscaux (RMS, digitalisation) ;
- renforcement des capacités des cadres à travers des formations et des appuis techniques ciblés.

Toutefois, l'impact de ces actions reste étroitement dépendant de l'opérationnalisation complète des outils technologiques, notamment le système RMS, dont le déploiement constitue un préalable essentiel à l'application effective des réformes fiscales.

**3.- La Firme STREAMS** a développé des interventions orientées surtout vers la modernisation des infrastructures, des équipements et du système d'information de l'Administration Générale des Douanes.

Le semestre a été marqué par une phase de structuration des activités, incluant :

- la préparation de projets d'investissements (scanner, équipements informatiques) ;
- le renforcement des capacités techniques et opérationnelles ;
- la mise en place de dispositifs de gestion des risques.

Néanmoins, la mise en œuvre effective des activités reste confrontée à des contraintes liées aux procédures de passation de marchés, aux besoins en expertise technique spécialisée et à la coordination entre les différents partenaires.

**4.-L'Etat haïtien, dans ce secteur, a concentré ses ressources dans l'appui à la Direction de l'Inspection Fiscale (DIF).** Cependant, les activités de cette structure ont connu un niveau d'exécution limité au cours du semestre dans le cadre de la réforme.

Toutefois, certaines actions ont été réalisées, notamment :

- le recrutement de dix (10) nouveaux agents, contribuant au renforcement des capacités opérationnelles de la structure ;
- l'acquisition et la distribution d'équipements informatiques (laptops) au profit des vérificateurs, permettant d'améliorer les conditions de travail, d'optimiser les méthodes d'intervention et de réduire les délais de traitement des dossiers.

Par ailleurs, une révision de l'approche de travail a été amorcée, visant à améliorer l'efficacité des missions de vérification et de contre-vérification fiscale. En termes de perspectives, une formation spécialisée en ligne est prévue au profit de six (6) agents, portant sur l'analyse de données appliquée à la rationalisation des dépenses fiscales.

**Contraintes spécifiques à la DIF.** Les principales difficultés rencontrées concernent :

- l'accès limité et parfois tardif aux données fiscales, en raison d'une interconnexion insuffisante entre les systèmes de la DGI, de l'AGD et du MEF ;
- l'insuffisance de moyens logistiques, notamment en matière de transport, limitant les capacités d'intervention sur le terrain ;
- les contraintes sécuritaires, restreignant l'accès à certaines zones d'intervention.

Ces facteurs affectent la capacité de la DIF à exercer pleinement ses missions de contrôle et de mobilisation des recettes.

### **Conclusion globale.**

Le semestre se caractérise par une phase de structuration plutôt que par l'obtention de résultats pleinement consolidés. L'analyse met en évidence que l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du PAP 2024-2026 demeure étroitement conditionnée par la levée de contraintes majeures, notamment celles liées à :

- la digitalisation effective des procédures ;
- la disponibilité des ressources techniques et logistiques ;
- la coordination entre les différentes institutions concernées ;

Dans ce contexte, le principal enjeu pour la période à venir réside dans la capacité des acteurs à transformer les avancées structurelles enregistrées en résultats tangibles et mesurables, susceptibles d'impacter durablement le niveau de mobilisation des ressources internes. À cet égard, l'accélération de la mise en œuvre des activités, l'opérationnalisation effective des réformes engagées, ainsi que le renforcement de la synergie entre les parties prenantes constitueront des facteurs déterminants pour la réussite globale de la réforme des finances publiques.

## **3.2.- LA MODERNISATION STATISTIQUE ET LA RÉFORME BUDGETAIRE ET DE LA PLANIFICATION**

Au regard du Plan Actions 2024/26, ce secteur s'est engagé dans un processus ambitieux de modernisation institutionnelle à travers deux chantiers majeurs: la réforme statistique et la réforme budgétaire et de la planification du développement.

Ces réformes s'inscrivent dans un contexte marqué par la nécessité de renforcer la gouvernance publique, d'améliorer la transparence et de garantir une meilleure allocation des ressources au service du développement national. La modernisation statistique vise à doter le pays de systèmes de collecte, de traitement et de diffusion de données fiables, indispensables pour éclairer les choix politiques et mesurer les progrès réalisés. Parallèlement, la réforme budgétaire et de la planification cherche à instaurer une gestion axée sur les résultats, à accroître la redevabilité et à aligner les politiques publiques sur les priorités stratégiques et les objectifs d'un développement inclusif et participatif.

### **3.2.1. RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26**

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.

### 3.2.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP

Le PReGeFiP apporte son appui à ce secteur de réforme à travers deux de ses sous-composantes : i) Mise en œuvre de la réforme budgétaire ; ii) Promouvoir l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles. Les orientations priorisées dans l'un et l'autre cas sont les suivantes :

- a) Mise en œuvre de la réforme budgétaire :
  - Le lancement du budget programme ;
  - La mise en œuvre du marquage budgétaire.
  
- b) Promotion de l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles :
  - Mise en œuvre de méthodes innovantes de collecte, de traitement et de diffusion de données ;
  - Mise en œuvre progressive de protocoles d'anonymisation et de mécanismes d'accès sélectif aux micro-données ;
  - Mise en place de garantie de continuité des activités de collecte et d'analyse quel que soit le contexte en cours.

**Comment le projet a avancé dans ces deux directions en tenant compte du fait que dans certains cas il y a des conditions de réalisation des indicateurs de résultats qui doivent être satisfaites ?**

#### A) De la revue opérationnelle pour le premier semestre

1.- En ce qui a trait à la première orientation de la Sous-composante de réforme budgétaire, l'objectif de départ du projet était le suivant:

- Etablir les fondements réglementaires et administratifs de la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats dans le cadre de l'adoption du budget-programme et de son expérimentation dans trois secteurs sélectionnés, soit : Le Ministère d'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) et le Ministère de l'Environnement (MdE).

Pour ce faire, les premières activités ont concerné la mobilisation des ressources humaines clés et la mise en place des prérequis méthodologiques et institutionnels nécessaires au lancement effectif des travaux techniques. Jusqu'à date, seulement les TDR de trois (3) activités ont obtenu l'approbation de la Banque Mondiale. Cela a été possible suite aux échanges techniques approfondis entre les parties prenantes nationales et la Banque mondiale. Initialement limitée aux profils de généralistes pour le budget-programme et le testeur fonctionnel, la non-objection de la Banque Mondiale a été étendue au recrutement soit de deux ou trois consultants spécialistes, à la suite des préoccupations exprimées par le Point Focal de la Direction Générale du Budget (DGB) quant à la nécessité de conduire l'ensemble de ces activités en synergie.

Cette décision constitue une avancée structurante majeure, car il lève un verrou technique essentiel à l'atteinte d'un résultat important et il permet d'engager pleinement les travaux de fond.

À la date du présent rapport, trois (3) termes de référence ont été validés par la Banque Mondiale et publiés sur la plateforme STEP par l'Unité de Coordination des Projets du MEF. Ce sont ceux des experts suivants :

- Expert pour le budget-programme
- Expert devant travailler sur le MENFP
- Expert devant travailler sur le MSPP

### **Les principales difficultés observées sont de nature:**

- Contextuelle : climat social, économique et sécuritaire désastreux et non favorable pour garantir la confiance, la responsabilisation et l'engagement continu des acteurs impliqués dans la réforme ;
- Institutionnelle et procédurale : délais de validation des conditions de mise en vigueur, notamment lors de l'élaboration du PTBA ;
- Fiduciaire : en lien avec les procédures de non-objection et de passation des marchés ;
- Opérationnelle : du fait de la forte interdépendance et du caractère séquentiel des activités;
- Politique, du fait de la conjoncture actuelle marquée par l'incertitude. Cette situation a nécessité des réaménagements notamment à travers le PTBA afin de réduire le nombre d'activités prévues pour les mois de janvier et février 2026;
- Des préalables nécessaires comme l'internet, l'équipement informatique, l'énergie, la disponibilité des données statistiques en temps réels, ..., sont loin d'être suffisants pour garantir l'effectivité et l'efficacité de la réforme.

Ces contraintes ont retardé le démarrage des travaux techniques sans remettre en cause la trajectoire globale d'atteinte des résultats.

### **PERSPECTIVES ET MESURES CORRECTIVES**

La validation récente des recrutements sectoriels constitue un point de bascule décisif. Elle permet d'envisager:

- le lancement rapide de l'élaboration des canevas et cadres méthodologiques ;
- l'enchaînement progressif des activités de validation, de diffusion et d'intégration dans le SIGFiP ;

- la préparation graduelle des premiers budgets-programmes dans les ministères pilotes.

Une vigilance renforcée devra être maintenue afin de maîtriser les interdépendances et de prévenir tout effet de cascade sur le calendrier.

2.- Quant à la seconde orientation de la première sous-composante soit la “**Mise en œuvre du marquage budgétaire climat/genre**”, on a constaté un certain blocage.

Effectivement, les réformes avancent très lentement compte tenu de la situation d’insécurité et d’instabilité politique actuelle. Il faut se rappeler que l’objectif clé de cette sous-composante est de “Favoriser l’accroissement du financement des politiques de lutte contre le changement climatique”.

L’activité a quand même franchi quelques étapes importantes telles que:

- La non-objection de la Banque mondiale pour les TDR;
- Leur publication par l’UCP sur le STEP;
- La soumission à la Banque Mondiale, par l’intermédiaire de l’UCP, d’une note justificative pour le recrutement d’un consultant individuel national sur le climat/genre.

## **DIFFICULTES RENCONTREES**

- conceptuelles et organisationnelles, liées à l’articulation des thématiques climat et genre ;
- contractuelles, en raison de la nécessité d’un avenant pour le SIGFiP ;
- séquentielles, les activités techniques dépendant strictement de la validation préalable des cadres méthodologiques;
- Des retards cumulés dans la validation du PTBA ;
- Des préalables nécessaires comme l’internet, l’équipement informatique, l’énergie, la disponibilité des données statistiques en temps réels... sont loin d’être suffisants pour garantir l’effectivité et l’efficacité de la réforme.

## **PERSPECTIVES ET DISPOSITIONS A PRENDRE**

À court terme, la priorité portera sur la finalisation du recrutement du spécialiste climat/genre et la validation des cadres méthodologiques. Ces étapes permettront ensuite :

- Un engagement politique plus fort;
- La proactivité accrue des acteurs impliqués dans ces réformes;
- l’engagement de l’avenant SIGFiP ;
- le lancement des tests techniques dans les ministères pilotes ;
- la mise en place progressive d’un dispositif durable de marquage budgétaire climat et genre.

3.- Comme on le sait, la deuxième sous-composante évoquée antérieurement et relative à l'élaboration de politiques basées sur des données factuelles est à la charge de l'IHSI. Il semble que, suite à de nombreux échanges avec la Banque Mondiale, on a débouché sur une meilleure clarification des activités à lancer en vue d'un démarrage solide. Ce qui a permis de poser des jalons concrets. D'où, ces premiers livrables obtenus dans le cadre du PReGeFiP :

- Cadrage technique du dispositif de collecte numérique de l'IPC, en cours de finalisation ;
- Spécifications fonctionnelles et techniques en cours de stabilisation ;
- Premiers documents internes relatifs à la gestion et à la gouvernance des données en cours d'élaboration.

Ces livrables devraient permettre d'aboutir à ces résultats, soit :

- La continuité dans la production des statistiques
- La mise en place des fondations techniques et méthodologiques nécessaires à la dématérialisation des opérations de collecte
- La production des premiers éléments structurants d'un système de gouvernance des données statistiques

L'ensemble de ces actions vise à réduire les risques d'exécution et à créer les conditions d'une montée en charge maîtrisée des phases ultérieures du projet. Pour l'instant, l'IHSI établie des échanges avec l'UCP pour l'acquisition des équipements et matériels d'information (50 tablettes ) en vue de la réalisation des activités validées dans le cadre du PTBA réamenagé.

## B) La performance sur le plan de la revue dite stratégique

Le secteur « **Modernisation Statistique et Réforme Budgétaire et de la Planification** » est aussi concerné à la fois par des indicateurs liés à l'ODP et des indicateurs intermédiaires. Ils sont successivement représentés dans les petits tableaux qui suivent selon leurs conditions de réalisation.

### 1) Tableau retraçant les conditions de réalisation de l'indicateur de l'ODP lié à la réforme budgétaire

Période de référence	Période 1	Période 2
<b>Amélioration de la capacité et de la transparence dans la gestion des finances publiques</b>		
<b>1) Nombre de ministères pour lesquels 100% des dépenses budgétaires sont exécutées en mode- programme dans le SIGFIP</b>		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
0	0	3

## 2) Tableau retraçant les conditions de réalisation des indicateurs intermédiaires

Période de référence	Période 1	Période 2
<b>Consolidation des réformes de la GFP</b>		
1) Premiers budgets-programme établis dans les ministères conformément à la structure approuvée des programmes (texte)(CBP)		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
0	Structure approuvée des programmes	Trois (3) ministères-pilote
2) Introduction dans les pratiques budgétaires du marquage budgétaire relatif au changement climatique et au genre		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
Aucun	Aucun	Élaboration d'une méthodologie de marquage budgétaire des questions liées au changement climatique et
3) Fonctionnaires formés à l'utilisation de certaines plateformes de GFP et aux pratiques budgétaires (pourcentage)		
Décembre 23	Décembre 25	Décembre 26
0	A déterminer	Augmentation d'au moins 10% par rapport à l'année 1

**Qu'est-ce qu'on peut en dire en termes d'actions conduites pour réaliser ces conditions ?**

### a) Indicateurs liés au budget-programme et au marquage budgétaire

La revue opérationnelle montre qu'on avance à la fois dans le sens du budget-programme, des activités concernant les ministères-pilote et le marquage budgétaire. Toutefois, on est encore loin du compte puisque la phase opérationnelle tarde à se mettre en place.

### b) Fonctionnaires devant utiliser les plateformes de GFP

Aucune avancée en vue.

## 3.2.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC EXPERTISE-FRANCE

L'Union Européenne appuie l'Etat Haïtien depuis près d'une décennie à travers le programme de renforcement institutionnel dénommé "State Building Contract (SBC). La première phase de ce programme, intitulée SBC I, a été un véritable succès. Beaucoup de documents, d'outils de gestion et de séminaires de formation ont été produits ou réalisés à ce moment. Cependant, depuis un certain temps notamment avec l'intensification des

crises sécuritaires, politiques et économiques en Haïti, le Programme SBC2 avance très lentement dans le secteur budgétaire et de planification.

Depuis 2025/26, c'est la Firme Expertise-France qui opérationnalise seul ce programme de renforcement institutionnel et suite aux différentes rencontres organisées avec les institutions publiques des priorités d'intervention ont été déterminées. Pour ce secteur particulièrement, les principales orientations ont été les suivantes :

- L'amélioration de la préparation du budget et de la transparence budgétaire
- Renforcement des capacités en gestion des investissements
- Renforcement des capacités en évaluation et suivi de politiques publiques

Cependant, le suivi réalisé depuis le démarrage du Programme jusqu'à nos jours révèle que très peu d'activités ont été lancées. Examinons successivement les situations au niveau du Ministère de la Planification et de la Direction Générale du Budget.

## **A) De l'appui au Ministère de la Planification et de la Coopération Externe**

Pour conduire ses activités de coopération auprès de l'Administration Publique haïtienne la Firme Expertise France a constitué une équipe comprenant une Experte Permanente en politiques publiques dont la mission est de travailler, entre autres choses, avec le MPCE. Pour ce faire, des activités d'accompagnement ont été déterminées comme :

- la révision du PSDH ;
- le renforcement du processus de programmation de l'investissement public ;
- le Suivi des politiques publiques majeures ;
- la formation des cadres ;
- l'organisation d'ateliers de travail sur des thématiques spécifiques ;
- l'élaboration du Plan stratégique de Modernisation de l'Etat pour les prochaines années ;
- l'évaluation (à mi-parcours) du Plan Décennal d'Education et de Formation (PDEF 2020-2030).

Malheureusement, ce programme de travail n'avait pas reçu l'assentiment des autorités du Ministère jusqu'au premier trimestre de l'Exercice en cours. En dépit de cela, des travaux ont été conduits et ils ont débouché sur ces produits :

- Note technique pour la finalisation et la validation du rapport d'évaluation du PSDH et note conceptuelle pour la révision du PSDH;
- Note conceptuelle pour la mise en œuvre des évaluations ex ante de tous les projets financés sur ressources du Trésor Public;
- Note conceptuelle pour la préparation des Programmes Triennaux glissants ;
- Note conceptuelle pour la révision du manuel de procédures de gestion de l'investissement public;
- Note conceptuelle pour la révision du cadre de Suivi et Évaluation

Ainsi, le déroulement de la mission d'Expertise France du côté du MPCE montre qu'on se trouvait face à une situation d'impasse. Cependant, avec le changement des autorités au niveau du Ministère et les contacts établis avec elles par la Commission de Réforme des Finances Publiques de nouvelles perspectives pourraient se présenter pour mieux définir les activités de coopération et lancer un programme de travail consensuel et solide.

## B) La coopération avec la Direction Générale du Budget

Comme il a été rappelé antérieurement, la coopération avec Expertise France a porté sur deux points essentiels soit : la préparation du budget et la transparence budgétaire. Pour ce premier semestre de l'Exercice 2025/26, voici comment les choses ont avancé :

1.- La Cellule de Suivi et d'appui Technique (CESAT), mise en place au sein de la DGB, procède d'abord à une réflexion dans le but de voir comment introduire l'analyse des risques dans les politiques budgétaires en Haïti. Mais, parallèlement, on a lancé le recrutement d'un consultant pour réaliser une évaluation externe du processus de préparation du budget avec ce double objectif : i) renforcer la crédibilité du budget et (ii) améliorer la présentation et le contenu des documents budgétaires.

2.- Sur la question de la transparence budgétaire, il est prévu de réaliser un diagnostic. Mais, jusqu'à ce jour ce sont seulement des rencontres de travail qui ont été organisées avec Expertise France pour déterminer comment progresser.

### 3.2.4.-BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS

Les priorités qui ont été fixées par le PAP 2024/26 pour le secteur de la « **Modernisation Statistique, Réforme Budgétaire et de la Planification** » sont au nombre quatre, soit :

- 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.

Peut-on dire, à partir de la revue qui vient d'être faite des principales activités conduites par les différentes entités de ce secteur, qu'on a avancé vers l'atteinte de ces quatre objectifs ? Considérons, d'abord, séparément les réalisations de différents promoteurs institutionnels en fonction de leurs propres objectifs.

1.- Malgré les avancées observées au cours de ce semestre, **le Projet PReGeFiP n'est pas encore dans une phase opérationnelle dans ce secteur**. Et ceci est vrai quel que soit l'entité bénéficiaire considérée.

La DGB, par exemple, avait deux axes d'intervention dont l'un est relatif au budget-programme et le second relatif au marquage budgétaire. On remarque qu'on vient à peine de valider les TDR dans un cas comme dans l'autre.

L'IHSI n'est pas mieux loti quoiqu'il vienne de franchir un pas important sur le plan de la conceptualisation de leur projet avec la Banque Mondiale. Les activités sont maintenant nettement mieux identifiées. De plus, l'institut a eu récemment la certitude avec l'UCP/MEF qu'il pourra acquérir les équipements et outils informatiques nécessaires pour démarrer dans un délai raisonnable. Donc, dans ce second cas également la phase opérationnelle des choses est pour demain.

**2.- La coopération avec l'Union Européenne, à travers Expertise France, se trouve dans une situation plus problématique** aussi bien au niveau de la DGB qu'à celui du MPCE.

Effectivement, comme les faits l'ont montré on a peu progressé sur les deux lignes d'action retenues pour la DGB. Dans le cas du MPCE, il n'y a même pas encore un consensus clairement établi sur les lignes de coopération, même si certains travaux ont été réalisés et qui sont sujet d'ailleurs à une validation ultérieure.

### **3.3.- LA RÉNOVATION INSTITUTIONNELLE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE**

Ce domaine de réforme est peut-être celui qui a le plus bénéficié d'apports externes. C'est pourquoi on y retrouve quatre types groupes d'initiatives. Soit les suivants :

- Les appuis venant du Projet PReGeFiP
- L'assistance du FMI
- Les interventions de l'Union Européenne à travers Expertise France
- La contribution spécifique de l'État

Comme il est convenu en introduction, on rappelle d'abord les objectifs retenus dans le PAP 2024/26 pour ce domaine de réforme avant d'analyser le processus de mise en œuvre des activités selon le groupe concerné de promoteurs institutionnels.

#### **3.3.1.-RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26**

Les objectifs arrêtés en vue de poursuivre le processus de rénovation dans ce domaine de finances publiques sont les suivants :

- Pourvoir la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) des compétences nécessaires à l’accomplissement de ses missions.
- 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)

### **3.3.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP**

La seconde composante du Projet PReGeFiP développe des réformes en vue de s’engager dans trois directions essentielles dont la mise en place des conditions de base pour garantir le passage à la comptabilité en droits constatés.

Cependant, sur les sept (7) activités déterminées dans le cadre du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), les démarches entreprises n’ont concerné que quatre d’entre elles. On va successivement voir ce qui a été fait en vue de leur réalisation, puis on pourra expliciter les raisons pour lesquelles les trois autres activités sont toujours bloquées.

#### ***1) Révision de l’Arrêté portant règlement général de la comptabilité publique (RGCP) en vue de son alignement sur la LEELF, avec l’appui d’un consultant et d’un comité technique local***

La révision de cet Arrêté a été identifiée dès le démarrage du PReGeFiP comme une activité structurante et prioritaire, compte tenu de son rôle central dans l’opérationnalisation de la transition de la comptabilité de caisse vers la comptabilité en droits constatés. En juillet 2025, suite à une demande expresse de la Banque Mondiale relative à la priorisation des activités à engager, la DGTCP a transmis deux activités jugées prioritaires devant être inscrites dans le Plan de Passation des Marchés initial (PPM initial), à savoir :

- la mise en œuvre du partenariat avec l’OCPAH en vue de la formation des agents publics concernés, du toilettage des comptes et de l’élaboration de manuels de procédures ;
- la révision de l’Arrêté portant Règlement Général de la Comptabilité Publique.

À cette occasion, la DGTCP a insisté sur le caractère fondamental de la révision du RGCP, soulignant qu’il serait difficile, voire risqué, de poursuivre les réformes comptables prévues par le projet sans un cadre juridique et réglementaire mis à jour et pleinement aligné sur la LEELF. Malgré cette démarche proactive et les échanges répétés visant à faire reconnaître le caractère prioritaire de l’activité, la révision du RGCP accuse actuellement un retard estimé à environ six (6) mois, soit la totalité du timing qui a été prévu dans le PTBA pour sa réalisation (Novembre 2025 à Avril 2026).

Ce retard est principalement lié d'abord aux délais observés dans les étapes préalables de validation et ensuite dans les difficultés rencontrées dans le processus de recrutement de l'expert devant accomplir ce travail. Il est toutefois important de noter que toutes les étapes prévues dans le Module de Gestion des Contrats (STEP) ont été franchies au cours de la période allant de janvier à mars 2026, jusqu'à l'appel à manifestation d'intérêt. Suivant ce processus, le 31 mars a été fixé comme date butoir pour la réception des candidatures. Toutefois, tenant compte de la difficulté de mobiliser l'expertise deux dispositions complémentaires sont en train d'être prises :

- Du côté de la DGTCP, la décision a été arrêtée de demander au Comité Technique local d'entreprendre une réflexion préalable sur le cadre juridique en place à la lumière de la LEELF ;
- Du côté du projet, des recherches de dossiers d'experts internationaux sont en cours afin d'envisager éventuellement de nouvelles modalités de recrutement

## ***2) Mise en œuvre du partenariat avec l'OCPAH pour l'assistance technique au Plan Comptable de l'Etat Haïtien (PCEH) et le renforcement des capacités***

Les démarches relatives au partenariat entre le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés d'Haïti (OCPAH) ont été initiées dès le premier trimestre de l'année 2024 dans le cadre du projet PAGEFIS. À cette époque, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) avait transmis à l'OCPAH, à travers des TDR, l'expression de ses besoins en matière d'assistance technique et de renforcement des capacités.

À la suite de cette transmission, plusieurs séances de travail techniques ont été organisées entre la DGTCP et l'OCPAH afin de clarifier le contenu des TDR et de préciser les modalités d'intervention attendues. Toutefois, à l'issue de ces échanges, une difficulté procédurale est survenue : l'OCPAH a transmis à l'Unité de Coordination des Projets du MEF (UCP) un document unique regroupant à la fois les expressions de besoin de la DGTCP ainsi que son offre technique et financière, contrairement aux exigences de séparation formelle des documents. L'UCP a alors demandé la soumission de documents distincts conformément aux procédures.

Parallèlement, le projet PAGEFIS est arrivé à son terme et un changement au niveau de la hiérarchie de la DGTCP est intervenu. La nouvelle équipe dirigeante, dans un souci d'appropriation du dossier, a relancé les échanges avec l'OCPAH et a proposé des ajustements aux TDRs initialement élaborés. En raison de la clôture du PAGEFIS, l'activité a été reprogrammée dans le cadre du nouveau *Projet de Renforcement de la Gestion des Finances Publiques (PReGeFiP)*.

À la suite de la révision des TDRs, l'OCPAH a procédé à l'actualisation de son offre financière, laquelle a connu une augmentation significative par rapport au montant initialement proposé. Dès décembre 2025, plusieurs séances de négociation ont été organisées afin d'obtenir soit une justification détaillée de cette hausse, soit une révision à la baisse de l'offre. Dans la foulée, l'OCPAH a transmis les éléments justificatifs requis, avec une réduction marginale du montant proposé. L'ensemble des documents,

incluant le projet de contrat, a reçu la non-objection de la Banque Mondiale. Au cours du mois de mars 2026, le contrat signé par l'OCPAH, accompagné de certains documents exigés par la Direction des Affaires Juridiques du MEF y a été acheminé en vue d'obtenir la signature du Ministre. Donc, on est à la dernière étape avant le lancement effectif de cette activité.

### **3) Autres Activités prévues dans le PTBA :**

- Recrutement d'un expert spécialisé pour la conduite d'une étude préalable à l'inventaire physique et administratif des biens de l'État et l'accompagnement de la DGTCP dans sa mise en œuvre ;
- Organisation de sessions de formation en vue de la préparation des comptes de gestion des comptables publics et du projet de loi de règlement.

Ces deux dernières activités ont été décidées lors de la préparation du PTBA au début du mois de décembre 2025. Les **Termes de Référence** y relatifs ont été finalisés, transmis à la Banque Mondiale et ont reçu sa non-objection. Conformément aux procédures en vigueur. Les appels à manifestation d'intérêt ont été publiés pour les deux activités à la fin du mois de mars 2026.

En ce qui a trait à l'expert spécialisé devant travailler sur l'inventaire des biens de l'Etat, la date limite des dépôts de candidature est fixée au 15 avril 2025 à 2 heures pm, tandis que pour celui qui devra s'occuper de la formation l'échéance pour la réception des dossiers est fixée au 13 avril à 2 heures pm. En d'autres termes, dans les deux cas on doit encore attendre avant de pouvoir démarrer effectivement.

### **4) Du retard dans la non-exécution des trois autres activités.**

Parmi celles-ci, il faut considérer deux d'entre elles qui constituent des actions de communication liées au RGCP révisé. Soit :

- un atelier à organiser sur le nouveau document et
- une campagne de sensibilisation qui doit être organisée par l'expert ayant aidé le Comité technique local dans la révision du RGCP

La troisième activité est plutôt liée au travail que va conduire l'OCPAH avec la DGTCP. Il s'agit d'une activité d'accompagnement de l'institution dans la mise en application de la comptabilité en droits constatés. Ainsi, tant que les deux premiers groupes d'activités n'auraient pas été achevés on devrait attendre avant de penser à lancer ces dernières activités.

### 3.3.3.-L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC LE FMI

Du 12 au 25 novembre 2025, le Fonds Monétaire International a conduit une Mission de suivi du « **Plan d'actions de réformes sur la Comptabilité, le Compte Unique du Trésor et la Gestion de la Trésorerie** » avec pour objectifs de :

- assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions à moyen terme 2025-2028 élaboré en collaboration avec la partie haïtienne en juin 2024 dans les trois domaines suscités et
- renforcer les capacités du personnel travaillant dans ces domaines afin de soutenir leur implémentation. Dans leur rapport de mission. Le FMI a produit les remarques suivantes :

1.- Au niveau de la comptabilité, malgré les progrès réalisés dans la transmission des comptes de gestion des 20 comptables publics principaux à la Cour Supérieure des Comptes et des efforts de production de certains textes sur l'organisation de la DGTCP, on peut signaler certaines faiblesses surtout en ce qui a trait au caractère incomplet du cadre légal et au manque de fiabilité des comptes de l'Etat.

2.- Pour ce qui concerne le CUT, une recommandation sur trois a été prise en compte soit : l'intégration au CUT du compte FIDEICOMMIS.

3.- Quant à la gestion de la trésorerie, un léger progrès a été observé dans la mise en œuvre des recommandations prioritaires : notamment la publication du plan de trésorerie annuel trimestrialisé suite à la publication de la loi des finances. La formation en gestion de trésorerie est en cours, et un dialogue est en train d'être mené pour que les différentes ressources collectées soient versées directement au CUT. Du côté des dépenses, les échanges se poursuivent pour encadrer la procédure des lettres de virement

Lors de cette mission du FMI, des expériences d'autres pays ont été partagées sur l'organisation comptable, le cadre de pilotage de la Gestion de la Trésorerie et la démarche d'implémentation du CUT. C'est ainsi que la DGTCP a bénéficié de la présentation et du partage de certains outils nécessaires à la finalisation de certaines actions qu'elle a entamées. Toutefois, tenant compte des difficultés rencontrées, un plan d'action 2026/27 a été préparé et porte principalement sur le CUT et la gestion de la Trésorerie. A la fin de la mission, de nouvelles recommandations ont été formulées pour améliorer les réformes au niveau de la DGTCP.

### 3.3.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE (EF)

L'Aide-Mémoire de la Mission d'Assistance technique de la firme EF avait priorisé pour la DGTCP les activités tendant à garantir la poursuite de l'extension des postes comptables et à la réalisation d'autres actions du PAP 24/26 n'ayant pas trouvé de financement. Pour rappel, on peut citer les actions ci-dessous :

- Préparer des TDRs en vue de la préparation du texte d'adoption formelle **du nouveau plan comptable**.
- Préparer des TdRs en vue de la révision du **RGCP**
- Préparer des TdRs en vue de la définition des **besoins liés à l'opérationnalisation des Postes Comptables** (équipements et mobiliers de bureaux; formation des comptables; etc.) (juillet)
- Appuyer la révision du **guide d'élaboration des rapports de gestion des comptables publics**, et la préparation de l'Arrêté en vue de sa mise en œuvre.

Comparativement à l'exercice antérieur où l'on était resté au stade de soumission des différents TDRs aux Experts d'Expertise France en vue de la mise en œuvre des activités prévues, pour cette période des avancées ont été constatées.

Considérons d'abord les deux groupes d'activités qui suivent, soit :

- *Assistance technique pour la réalisation d'un diagnostic global du système de gestion des archives du Trésor et d'un diagnostic stratégique pour la modernisation des services publics à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;*
- *Assistance technique à la DGTCP pour l'accompagnement dans la mise en œuvre du nouveau plan comptable, la révision du cadre comptable des collectivités territoriales et l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan global de formation pour le passage à la comptabilité en droits constatés.*

Pour les deux activités ci-dessus, Expertise France a procédé, au cours du premier semestre de l'Exercice 2025/26, au processus de passation de marché qui comprend la publication de l'appel à manifestation d'intérêt qui a débouché au recrutement d'un expert pour chacune de ces activités.

A la mi-avril 2026, les deux (2) contrats ont été signés et les parties prenantes s'entendront sur la date du démarrage des travaux dans les meilleures conditions. Ceci constituera une étape très importante tant pour la partie bénéficiaire que pour Expertise France en ce qui a trait au taux d'exécution du Programme SBCII.

### **Diagnostic juridique du cadre légal de la DGTCP**

L'assistance technique pour un diagnostic juridique du cadre légal des missions et attributions de la DGTCP jusqu'à la formulation et la mise en œuvre d'un plan stratégique de récupération du rôle de caissier de l'État par le Trésor Public.

Pour cette activité, une première publication de l'appel à manifestation d'intérêt s'est avérée sans succès. Cependant, au 31 mars 2026, l'équipe d'Expertise France s'est appêtée à relancer le marché à nouveau. A la mi-avril, l'équipe d'Expertise est en train

de procéder à la sélection du candidat répondant au profil le mieux approprié pour effectuer le travail. Il s'agit, en fait, de jeter les bases pour que le Trésor Public puisse jouer le rôle de caissier de l'État, comme le préconise la LEELF.

### Déploiement des Postes Comptables

Assistance technique pour l'estimation des coûts pour la poursuite du déploiement du réseau des postes comptables (Nord'Est, Artibonite et Nippes et le poste comptables pilote des Collectivités Territoriales.

Les postes comptables restants qui seront déployés à partir de ce financement sont au nombre de quatre (4) :

- Poste Comptable des Nippes;
- Poste-Comptable de l'Artibonite;
- Poste-Comptable du Nord-Ouest ;
- Poste comptable-Pilote des Collectivités Territoriales.

L'estimation de ces couts (670,000.00 USD) a été réalisée par les experts de la DGTCP sous la supervision d'Expertise France. Le document a été transmis au cours du mois de Mars 2026, mais, la firme attend le rapport de consultation d'un expert en informatique avant de le transmettre à l'Union Européenne pour approbation. Les activités liées aux quatre (4) composantes des couts estimés sont présentées dans le tableau ci-après :

#### Déploiement des 4 postes comptables restants Composantes de l'intervention et activités prévues

Composante	Activités prévues
<b>Acquisition de matériel et équipements</b>	Équipements informatiques, mobilier, dispositifs de connectivité, kits solaires
<b>Travaux d'aménagement</b>	Réhabilitation légère ou aménagement des locaux pour les nouveaux postes
<b>Renforcement des capacités</b>	Formation initiale des agents déployés, sensibilisation des parties prenantes locales
<b>Suivi-évaluation</b>	Missions de supervision, audits techniques légers, reporting périodique

La fourniture des matériels nécessaires au bon fonctionnement des nouveaux postes comptables et la réalisation des autres activités vont permettre aux comptables publics d'être mieux outillés en vue d'accomplir leurs attributions dans des conditions optimales. Les experts d'Expertise France en passation de marché vont identifier ce qu'ils peuvent trouver en Haiti d'abord. Dans le cas où certains produits ne sont pas disponibles sur le marché local, ils vont se diriger vers le marché international. Étant donné que l'UCP/MEF a une expérience avérée sur le marché national, ses cadres peuvent bien orienter Expertise France dans la réussite de ces marchés à l'interne.

## **Développement et le déploiement du SIGRETD**

Le recrutement d'une firme pour le développement et le déploiement du système intégré de gestion et de suivi des ressources de l'État, de la trésorerie et de la dette publique (SIGRETD).

Du point de vue d'Expertise France, cette activité doit attendre la réalisation de celle mentionnée ci-dessus en vue d'avoir plus d'argument pour persuader l'Union Européenne de la financer. La dotation de cet outil à la DGTCP sera cruciale pour une gestion active de la trésorerie, pour l'automatisation de la gestion de la dette publique et la gestion des flux de ressources publiques et le reporting. Cet effort de modernisation va permettre à Haiti d'augmenter son score lors des évaluations internationales (CPIA).

### **3.3.5.- LES EFFORTS ENTREPRIS A PARTIR DES FONDS DU TRESOR PUBLIC**

Les efforts entrepris à partir des fonds nationaux concernent notamment : i) le recrutement de 30 nouveaux comptables publics ; ii) l'exécution du projet d'optimisation du paiement en ligne.

#### **i) Le recrutement des comptables publics**

Dans l'objectif de rendre pleinement opérationnel le déploiement des postes comptables restants dans les départements de l'Artibonite, du Nord' Ouest et des Nippes et le renforcement du réseau des comptables publics existants, la DGTCP a entrepris un processus de recrutement de 30 nouveaux comptables publics. A la fin du mois d'avril 2026, les dossiers des 200 postulants qui se sont manifestés sont à l'étude en vue de sélectionner l'effectif nécessaire.

Ce processus de recrutement est financé exclusivement par le Trésor Public notamment celles relatives aux dépenses de publicité. Cependant, dans un contexte d'austérité budgétaire où les priorités s'orientent vers les dépenses liées à la sécurité, aux élections et à l'aide destinée aux personnes vulnérables, la DGTCP engage ses fonctionnaires dans les différentes étapes de ce processus.

#### **ii) L'optimisation du paiement en ligne**

Il s'agit en fait de la télédéclaration et de la bancarisation. Ces activités concernent la DGI avec le FMI et la Banque Mondiale avec l'AGD. La DGTCP n'est sûrement pas un bénéficiaire direct mais, elle est au centre de la coordination de ces activités. En son sein se trouve la cellule fonctionnelle responsable du projet « Optimisation des encaissements des recettes du Trésor Public » qui englobe quasiment cinq (5) autres projets dans les structures suivantes : la DGI, l'AGD, la DSI. Ce projet concerne aussi la BRH dans ses relations avec le MEF.

Le partenariat du FMI avec la DGI concerne tout ce qui a trait à la téléprocédure, la révision des manuels de procédure et la révision de l'organisation de la DGI. La télédéclaration va rencontrer la DGTCP dans le projet d'optimisation.

L'AGD est liée à ce projet à travers le repère structurel No 12 qui concerne les échanges de données entre cette entité et la DGI. C'est encore une autre partie du projet Optimisation qui vise à doter la chaîne des recettes d'un système intégré qui comprendra les systèmes fiscaux et douanier, les applications de gestion des finances publiques hébergées au MEF et un système central qui intégrera toutes ces données en vue d'avoir une plateforme de paiement qui sera connectée à la **DSI-Connect** qui de son côté communiquera avec la BRH.

***Jusqu'à présent, c'est le Trésor public qui finance le processus en cours (dotation en matériels pour le RMS, les mises à jour pour les systèmes de la DSI). Toutefois le document établissant le budget global du projet est en phase d'élaboration.***

Le projet contient un document préliminaire. Une étude de faisabilité a été réalisée également. Le document de cadrage du projet est en train d'être mis à jour car les banques ne sont pas d'avis que les paiements soient effectués dans leurs guichets. La BRH est intéressée au projet aussi de façon à dégager ses agents des caisses. Des discussions ont été menées sur la qualité des systèmes antérieurs qui se sont avérés disparates et hétérogènes. Ce qui n'avait pas facilité aucune intégration.

Le projet Optimisation est étalé sur trois phases :

- 1) Une expérience pilote avec les grands contribuables
- 2) Le déploiement de régisseurs et l'ouverture à tous les contribuables en introduisant d'autres moyens de paiements par d'autres canaux autres que les systèmes bancaires.
- 3) La prise en compte des dépenses non budgétisées.

Le Repère structurel No 8 du SMP concerne la DGI en ce qui a trait aux échanges de données. Ce protocole a déjà été signé depuis le 27 juin 2025. Pour ce qui concerne l'optimisation, en ce qui a trait à la télédéclaration et à la bancarisation des paiements, les responsables de la mise en œuvre du projet sont à la phase de mise à niveau technique des organismes de perception en vue de parvenir à l'homogénéité des systèmes et à la fluidité des opérations.

A la fin du mois d'avril, l'interfaçage entre Sydonia, RMS et SiGFIP étant pleinement opérationnel, les deux prochaines étapes clés à franchir sont :

- a) la signature du protocole d'accord déjà soumis à l'appréciation de la Banque de la République d'Haiti et des banques commerciales représentées par l'APB ;

- b) les travaux de la firme Turbo System sur l'application à mettre en place en vue de permettre la communication entre les systèmes existants et le corps Banking à travers la DSI-Connect.

### 3.3.6.-BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS

Le PAP 2024/26 avait priorisé pour l'axe de la trésorerie et de la comptabilité publique trois grands objectifs, soit :

- Pourvoir la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) des compétences nécessaires à l'accomplissement de ses missions.
- 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)

A-t-on vraiment pu atteindre ces objectifs à travers les quatre types d'apports qui ont été retracés et analysés ? Considérons, d'abord, ces apports séparément en fonction de leurs propres objectifs.

Un coup d'œil rétrospectif de ces groupes d'activités montre que les plus importants relèvent du Projet PReGeFiP et de la Firme Expertise France et beaucoup moins des deux autres. C'est pourquoi ce petit bilan va se focaliser sur ces deux premiers groupes.

**1.- Le Projet PReGeFiP n'est pas encore dans une phase active dans ce domaine.** En effet, on peut faire le constat qui suit.

Parmi les 7 activités prévues dans le PTBA du Projet PReGeFiP, on observe l'évolution suivante :

- a) Le contrat avec l'OCPAH a été signé pour la mise en œuvre des activités relatives à la préparation au passage à la comptabilité d'exercice ;
- b) Un comité formé d'un représentant de trois institutions (UCP, DGTCP et CRFPGE) étudie les CV soumis pour le recrutement d'un expert pour conduire la mise en œuvre des activités suivantes :
  - La conduite d'une étude préalable à l'inventaire physique et administratif des biens de l'État et l'accompagnement de la DGTCP dans sa mise en œuvre ;
  - Organisation de sessions de formation en vue de la préparation des comptes de gestion des comptables publics et du projet de loi de règlement.

- Révision de l'Arrêté portant règlement général de la comptabilité publique en vue de son alignement sur la LEELF, avec l'appui d'un comité technique local

c) Les trois autres activités restantes doivent attendre la réalisation des autres. Deux d'entre elles (un atelier de présentation et une campagne de sensibilisation) sont liées à la révision du RGCP et l'autre (un expert assurant le rôle de coaching et la formation des cadres) à la réalisation des activités qui seront mises en œuvre par l'OCPAH.

**2.- La coopération avec Expertise France semble mieux progresser** que celle développée à travers le PReGeFiP. Cette conclusion prend appui sur le résumé qui suit l'état d'avancement des activités en cours. Il montre que le passage à la mise en œuvre n'est pas trop éloigné dans le temps. En effet :

- Deux experts ont été recrutés dont l'un en vue de produire le diagnostic devant mener à la modernisation des archives du Trésor et l'autre pour accompagner le comité local dans la révision du cadre comptable des Collectivités Territoriales ;
- La Firme Expertise France procédera à la mi-Avril 2026 au choix de l'expert qui aura à travailler sur le cadre normatif de la DGTCP en vue de jeter les bases pour que le Trésor Public puisse récupérer son rôle de caissier de l'Etat ;
- L'estimation des coûts des matériels et autre accompagnement pour le déploiement et le bon fonctionnement des postes comptables restants sera transmis sous peu à l'Union Européenne pour approbation.
- Toutefois, les TDRs relatifs à l'implémentation du système intégré *SIGRETD* doit attendre la réalisation des activités précédentes.

Au regard des grands objectifs du PAP 2024/26 fixés pour le domaine de la gestion de la trésorerie et de la comptabilité publique et du bilan des quatre groupes d'activités de coopération associés à ceux financés à l'interne, on est encore loin du compte. Car, la phase de planification des actions continue à dominer et les progrès enregistrés ne l'ont été qu'à ce niveau. Donc, on doit encore attendre pour qu'on passe véritablement à une phase de mise en œuvre des projets de rénovation dans ce domaine.

### **3.4.- LA MODERNISATION DU CONTROLE BUDGETAIRE, DE LA TRANSPARENCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

Ce secteur de réforme est aussi l'un de ceux qui a bénéficié de beaucoup d'apports de ressources de plusieurs groupes de PTF. Ainsi, la revue qui va suivre couvrira l'ensemble de leurs interventions. Soit, particulièrement celles de la Banque Mondiale, de l'ONU-DC et de l'Union Européenne à travers Expertise France.

Mais, comme on va le voir, ce ne sont pas toutes les interventions conduites qui ont été articulées selon la logique des résultats. De ce fait, l'approche de la revue sera différente selon le type de partenaire institutionnel concerné.

### **3.4.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26**

Ils sont au nombre de quatre, soit :

- 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 ;
- Moderniser et informatiser le système des marchés publics et assurer le renforcement de la professionnalisation des acteurs ;
- 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 de mieux maîtriser les missions principales de la Cour Supérieure des comptes tout en modernisant sa gestion interne.

### **3.4.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP**

Ce projet apporte son appui à quatre entités du système de contrôle existant en Haïti, soit : l'IGF, la CNMP, l'ULCC et la CSCCA. Mais, c'est pour cette dernière structure seulement qu'il est déterminé dans le « Cadre des Résultats » du projet un indicateur intermédiaire. Pour cette raison, l'essentiel de la revue portera sur des aspects surtout opérationnels.

Notons, en outre, que l'analyse proposée vise à fournir une lecture claire du niveau d'avancement des activités, des dynamiques en cours ainsi que les points nécessitant une attention particulière pour la suite de la mise en œuvre.

#### **A) Revue opérationnelle pour le premier semestre**

##### **INSPECTION GENERALE DES FINANCES (IGF)**

Pour rappel, il faut souligner ces deux lignes de politique de l'institution :

- Le renforcement durable des compétences nationales en audit et contrôle
- L'amélioration de la gestion des risques et de l'audit fondé sur les risques

C'est sur cette base que trois groupes d'activités ont été développés. Ce sont les suivants :

### **a) Création de la filière audit-contrôle à l'ENAF**

L'Inspection Générale des Finances poursuit une approche structurante axée sur le renforcement durable des capacités, notamment à travers l'accentuation académique du contrôle interne. À cet effet, la création de la filière audit-contrôle à l'ENAF, dont le lancement des cours est prévu en octobre 2026, constitue une avancée importante vers l'opérationnalisation de cette réforme.

### **b) Formation en audit fondé sur les risques**

Cette formation est programmée pour être mise en œuvre au cours du mois de mai 2026 au Cap-Haïtien, au bénéfice des inspecteurs. Cette activité représente une étape déterminante pour la montée en compétence et l'harmonisation des nouvelles pratiques professionnelles dans le domaine de l'audit interne.

### **c) Élaboration des cartographies des risques**

À l'issue de la formation, l'IGF prévoit d'entamer l'élaboration des cartographies des risques, marquant ainsi le passage à une phase plus opérationnelle. Cette articulation entre formation et mise en œuvre traduit une progression cohérente du dispositif. Le consultant ou la firme chargée de ces activités sera recruté(e) directement par la Banque mondiale.

Toutefois, la matérialisation de ces activités de réforme à l'IGF, dépendra de la capacité à capitaliser efficacement sur cette formation afin de produire des cartographies exploitables dans des délais maîtrisés et d'institutionnaliser durablement l'approche d'audit fondé sur les risques.

## **COMMISSION NATIONALE DES MARCHES PUBLICS (CNMP)**

Dans le cadre de ce projet, cette institution de contrôle privilégie une ligne de politique fondamentale qui peut être formulée ainsi : la nécessité de mettre en place une capacité institutionnelle à planifier efficacement la dématérialisation des marchés publics.

Pour ce faire, l'idée est de réaliser d'abord une « **étude de faisabilité de la dématérialisation des marchés publics** ».

Le processus de recrutement pour la réalisation de l'étude est désormais lancé. Onze firmes internationales de premier plan ont été invitées à soumettre des offres techniques, notamment Adam Smith International (ASI), Atos, DAI, Deloitte (y compris Deloitte Afrique francophone), DT Global, European Dynamics, Expertise France (groupe AFD), Ginger SOFRECO, KPMG, PwC et Sopra Steria. Ces firmes disposent d'une expertise reconnue en transformation numérique et en gouvernance publique.

L'absence de firmes nationales capables de conduire cette étude relève d'une faiblesse structurelle du marché local, surtout pour les projets complexes de dématérialisation. Toutefois, le recours à ces firmes internationales constitue également une opportunité, en garantissant un haut niveau de qualité technique et l'accès à des standards internationaux.

Il conviendrait néanmoins de veiller à intégrer des mécanismes de transfert de compétences afin de favoriser l'appropriation nationale des résultats. L'activité se situe à un stade opérationnel initial, avec un niveau d'avancement encore perfectible, sous réserve de la finalisation du processus de sélection et de contractualisation prévue pour la fin de juillet 2026.

## UNITE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (ULCC)

Au niveau de ce projet, l'ambition de l'institution est surtout de créer des conditions en vue de promouvoir une meilleure gouvernance et de réduire la corruption. D'où, le développement de ces lignes d'action :

### a) l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC)

Le processus de sélection du prestataire qui sera chargé d'accompagner l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) a enregistré des avancées notables. À la suite de l'appel à manifestation d'intérêt, onze (11) firmes nationales et internationales ont soumis leur candidature, lesquelles sont : *Aninver Development Partners, Cabinet Hazel & Associés, Global International Consulting, Groupe-ment KPG, JESCA Solutions LLC, MKAC, Nickol Global Solutions, PRC Avocat, PROECO-CCEAC, TEG International et Trusted Haitian Cyber*. À l'issue de cette phase, six firmes ont été sélectionnées, à savoir : *Aninver Development Partners, Cabinet Hazel & Associés, Global International Consulting, JESCA Solutions LLC, MKAC et TEG International*.

Les résultats ont été notifiés aux onze firmes, le 30 mars 2026, ouvrant une période de contestation de dix (10) jours ouvrables, courant du 31 mars 2026 et arrivant à échéance le 14 avril 2026, compte tenu des jours non ouvrables. À ce jour, aucune contestation n'a été enregistrée.

À l'issue de cette période, les six (6) firmes seront invitées à soumettre leurs offres techniques et financières. Toutefois, la stratégie n'est pas encore en cours de rédaction. D'où l'activité se trouvant maintenue encore dans une phase préparatoire. L'enjeu principal réside désormais dans la conduite diligente des étapes suivantes afin d'éviter tout décalage de temps perturbant.

## COUR SUPERIEURE DES COMPTES ET DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF (CSCCA)

Comme les institutions de contrôle précédentes, la CSCA a elle aussi une priorité au niveau du Projet PReGeFiP. En effet, elle cherche à accroître sa capacité de conduite d'audits plus efficaces et plus efficaces. Pour ce faire, trois groupes d'activités ont été lancés, soit :

### **a) la formation intensive en audit de conformité et en audit de performance**

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques, la CSCCA a introduit une nouvelle formation en audit de conformité et en audit de performance. Cette formation, d'une durée de quarante (40) jours étant actuellement en cours, est destinée aux nouveaux cadres des directions départementales et à d'autres du bureau central nécessitant une mise à niveau. Cette activité vise à améliorer les compétences des agents en matière de conduite des missions d'audit, en mettant l'accent sur les normes et méthodologies applicables tant à l'audit de conformité qu'à l'audit de performance. Elle devrait ainsi contribuer à renforcer la qualité des travaux de contrôle et à préparer les équipes au lancement effectif des audits dans le cadre du projet PREGFIP.

### **b) la formation et le renouvellement des licences CASEWARE**

Les termes de référence ont été transmis à la firme CaseWare, et la CSCCA est actuellement en attente d'une cotation de la part du CaseWare pour la formation et le renouvellement des licences. Une attention particulière est accordée à la qualité pédagogique par la Cour, notamment en exigeant des formateurs capables de s'exprimer clairement en français afin d'éviter des difficultés rencontrées lors d'expériences antérieures.

### **c) l'acquisition d'équipements informatiques**

Dans le cadre du processus d'acquisition des équipements informatiques, le processus de demande de cotation est enclenché et huit (8) entreprises nationales, à savoir : *ABCD-DISTRIBUTION*, *AYITI BEST*, *CARE DISTRIBUTION*, *CompHaiti*, *Global Home and Office Smart*, *Keijzer*, *PC Express* et *Thompson Electronics* ont reçu les spécificités techniques des matériels à acquérir de manière qu'elles puissent préparer et soumettre leurs offres respectives.

## **B) Le suivi de la performance sur le plan stratégique**

Comme cela a été noté en introduction, la CSCCA est la seule institution de contrôle pour laquelle il est prévu un indicateur intermédiaire. Selon le Cadre de Résultats du PReGeFiP, l'institution doit produire en Décembre 2026 trois audits publics en utilisant son logiciel CaseWare.

A ce stade, les audits n'ont pas encore débuté. Car, cela implique que l'acquisition d'équipements soit finalisée et que les activités de formation soient déjà assurées. Le défi principal actuel réside désormais dans l'accélération des procédures en cours afin de permettre le déploiement effectif des outils et le lancement des audits dans les délais prévus.

Au terme de cette phase, le projet a enregistré des avancées encore limitées dans la structuration des réformes visant à renforcer les institutions de contrôle et de lutte contre la corruption. L'analyse met en évidence une progression globale vers l'opérationnalisation, avec des niveaux d'avancement différenciés selon les institutions. La trajectoire du projet apparaît globalement positive, mais demeure étroitement conditionnée par la finalisation des processus de passation de marchés et de

contractualisation en cours, qui constituent le principal facteur de risque à court terme. En outre, plusieurs enjeux transversaux méritent une attention particulière, notamment :

- L'enchaînement efficace entre formation et mise en œuvre opérationnelle,
- La qualité des dispositifs de renforcement des capacités,
- Et le transfert effectif de compétences, en particulier dans le cadre du recours à l'expertise internationale.

Ainsi, le défi ne réside pas uniquement dans la poursuite des activités engagées, mais dans la capacité des institutions à franchir rapidement le cap de l'opérationnalisation.

### **3.4.3.- L'APPORT DE LA COOPERATION AVEC L'ONU-DC**

Dans le cadre du renforcement du dispositif national de lutte contre la corruption et de la vulgarisation des principes de bonne gouvernance, l'IGF et l'ULCC ont mis en œuvre, sur la période couverte par ce présent rapport, des activités de vulgarisation, de sensibilisation et de formation qui ont été appuyées par l'ONU-DC. Ces interventions se trouvent inscrites dans une logique de réforme structurelle de l'action publique, visant notamment à améliorer la transparence dans les affaires publiques, à renforcer la culture de l'intégrité au sein des institutions, à outiller des acteurs clés du système et à encourager une participation citoyenne accrue dans la prévention, la promotion de la bonne gouvernance et la dénonciation des faits de corruption.

#### **A) Les activités conduites par l'Inspection Générale des Finances**

L'IGF a mené un nombre important d'activités au cours de ce premier semestre. A titre indicatif, on rappelle celles qui suivent, soit :

- L'organisation, du 10 au 14 novembre 2025, d'une session de formation au profit des stagiaires de l'École Nationale d'Administration Financière (ENAF), portant sur l'initiation à l'audit et au contrôle dans l'administration publique, en mettant l'accent sur les responsabilités des acteurs, le rôle des institutions et les mécanismes de lutte contre la corruption ;
- La tenue, le 22 novembre 2025, d'une conférence de presse dans le département du Sud, dans le but présenter les activités de l'IGF et de renforcer la visibilité de son action auprès du public et des parties prenantes locales ;
- L'organisation, les 24 et 27 novembre 2025 respectivement à Jacmel et aux Cayes, de conférences-débats réunissant autorités locales et représentants de la société civile autour du thème du contrôle et de l'accompagnement comme piliers essentiels d'une gestion publique équilibrée et efficace ;
- La réalisation, les 25 et 28 novembre 2025, de conférences universitaires à Jacmel et aux Cayes, destinées aux élèves du secondaire et aux étudiants, portant sur l'architecture de contrôle de l'administration publique, ses enjeux, ses défis et ses perspectives dans la lutte contre la corruption ;

- L'implication dans une plateforme multi-acteurs consacrée à la validation d'une feuille de route nationale de lutte contre la corruption, indiquant une volonté de coordination stratégique entre les institutions concernées ;
- La participation, entre janvier et mars 2026, de plusieurs inspecteurs à des sessions de formation en enquêtes anticorruption organisées par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), contribuant au renforcement des capacités en matière d'investigation financière ;
- L'organisation, du 10 au 12 février 2026, d'une formation en contrôle et audit au profit des institutions membres de la Task-Force interinstitutionnelle anticorruption et des cadres de l'administration publique ;
- La signature, le 17 mars 2026, d'un protocole d'accord avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), dans l'objectif d'organiser un concours national intitulé « *Les Génies de la bonne gouvernance* », destiné à promouvoir les valeurs d'intégrité auprès des élèves.

### Portée de ces initiatives de l'IGF

Les activités de formation mises en œuvre par l'IGF au profit des cadres de l'administration publique et des membres de la Task-Force anticorruption traduisent une orientation claire vers le renforcement des compétences techniques en matière de contrôle, d'audit et d'investigation financière. En consolidant les capacités des acteurs impliqués dans la gestion et le contrôle des finances publiques, ces initiatives contribuent à améliorer la qualité des pratiques administratives, la prévention des irrégularités et l'efficacité des mécanismes de redevabilité.

Les actions de sensibilisation, notamment à travers les conférences-débats, les conférences universitaires et les interventions médiatiques, décrivent la manifestation d'une grande détermination à inscrire les principes de bonne gouvernance au cœur du débat public. En favorisant les échanges entre institutions, autorités locales, société civile et monde académique, ces initiatives contribuent à une meilleure compréhension des enjeux liés au contrôle public et à la lutte contre la corruption. L'implication du système éducatif, tant à travers les activités universitaires que par le lancement d'initiatives telles que le concours « Les Génies de la bonne gouvernance », se situe dans une démarche vers la sensibilisation des jeunes générations et un ancrage durable des valeurs d'intégrité dans le corps social. Cette approche contribue à préparer une relève citoyenne plus consciente des exigences de transparence et de responsabilité dans la gestion des affaires publiques.

Enfin, l'ensemble de ces interventions participe à la consolidation du rôle de l'IGF en tant qu'acteur clé du dispositif national de contrôle, en promouvant une gestion publique plus rigoureuse, transparente et orientée vers les principes de bonne gouvernance.

### B) Les réalisations récentes de l'Unité de Lutte Contre la Corruption

L'ULCC a aussi montré un grand dynamisme au cours du premier semestre de l'Exercice 2025/26. Ce qui s'est traduit par la réalisation d'un nombre substantiel d'activités. On rappelle ici quelques-unes parmi les plus importantes. Soit :

- L'organisation, le 8 octobre 2025, d'une session de formation dans le Nord-Est portant sur les risques d'atteinte à la probité dans le processus électoral, au profit des acteurs impliqués dans l'administration électorale, contribuant ainsi à la sécurisation et à la crédibilité de ce processus démocratique ;
- La tenue, le 28 novembre 2025, d'une conférence universitaire au Cap-Haïtien axée sur les méfaits de la corruption, ayant permis de sensibiliser un large public étudiant aux enjeux de l'éthique publique et du développement ;
- L'organisation, à la même date, de la finale d'un concours de musique et de dessin, à Port-au-Prince, autour du thème « **L'art contre la corruption** », initiative innovante mobilisant l'expression artistique comme vecteur de transformation sociale et de promotion des valeurs d'intégrité ;
- Le lancement, du 20 au 22 janvier 2026, d'une formation spécialisée, au profit des membres de la Task-Force anticorruption et des magistrats appelés à intégrer le pôle judiciaire spécialisé, en vue de renforcer les capacités d'enquête et de poursuite en matière de criminalité financière ;
- La réalisation, le 27 janvier 2026, d'un atelier de formation inclusif à l'intention de personnes non-voyantes, visant à élargir la participation citoyenne à la lutte contre la corruption et à promouvoir une approche fondée sur l'inclusion sociale ;
- La signature, le 5 février 2026, d'un protocole d'accord avec l'Université Quisqueya, consacrant l'institutionnalisation d'un enseignement relatif à la corruption, à ses manifestations et à sa répression, dans une perspective de pérennisation des efforts de prévention ;
- L'organisation, le 20 mars 2026, d'une session de formation au profit des commissaires et inspecteurs de la Police Nationale d'Haïti (PNH) dans le département du Nord, en vue de renforcer la culture de l'intégrité au sein des forces de l'ordre ;
- Le lancement, du 28 au 30 mars 2026, du concours national d'art oratoire « **Mes Idées Contre la Corruption** », offrant à la jeunesse universitaire une plateforme d'expression citoyenne et d'engagement en faveur de la transparence ;
- L'organisation, le 30 mars 2026, d'une formation en journalisme d'investigation au Cap-Haïtien, destinée à renforcer le rôle des médias dans la promotion de la redevabilité et la lutte contre les pratiques corruptives.

## Portée de cet effort de l'ULCC

Les activités de formation mises en œuvre au profit des magistrats, des membres de la Task-Force anticorruption et des cadres de la Police Nationale d'Haïti a été l'effet d'un engagement pris envers la professionnalisation des acteurs impliqués dans la prévention et la répression de la corruption. En renforçant leurs compétences techniques, méthodologiques et juridiques, ces initiatives vont contribuer à améliorer la conduite des enquêtes financières, à rendre les poursuites judiciaires plus efficaces et à favoriser une meilleure cohérence des pratiques en matière de lutte contre les atteintes à la probité.

L'intégration des groupes vulnérables, notamment à travers l'implication des personnes non-voyantes dans ces dispositifs, traduit par ailleurs une volonté d'inscrire cette dynamique dans une approche inclusive. En facilitant l'accès à l'information et en élargissant la participation citoyenne. Cette double orientation, à la fois axée sur la formation et l'inclusion, tend à participer à la consolidation d'un appareil institutionnel plus crédible, tout en contribuant à diversifier les acteurs engagés dans la promotion de la transparence et la dénonciation des pratiques illicites.

Entre autres, les actions de sensibilisation, notamment à travers les initiatives à caractère culturel, sont dans une approche préventive, qui vise à inscrire de manière durable les valeurs d'intégrité au cœur du corps social. En mobilisant des formes d'expression variées, allant jusqu'aux productions artistiques, ces interventions favorisent l'émergence d'une conscience citoyenne plus critique et engagée, tout en contribuant, à moyen et long terme, à transformer les représentations sociales liées à la corruption et à renforcer l'adhésion aux principes d'éthique publique.

Enfin, l'implication des médias à travers des actions de formation en journalisme d'investigation a été de l'ordre de la reconnaissance de leur rôle central dans le renforcement de la redevabilité publique. En améliorant les capacités d'enquête des professionnels de l'information, ces initiatives participent à une meilleure mise en lumière des pratiques corruptives et à une diffusion plus large de l'information d'intérêt public. Elles contribuent ainsi à consolider les contre-pouvoirs démocratiques et à promouvoir une culture de transparence indispensable à l'efficacité des réformes engagées.

## Conclusion

En définitive, les actions engagées par l'IGF et l'ULCC affirment la volonté de structurer et de dynamiser le dispositif national de lutte contre la corruption, notamment à travers des initiatives de formation, de sensibilisation et de mobilisation des différents acteurs publics et sociaux. Cette orientation, largement centrée sur la prévention et le renforcement des capacités, constitue une base pertinente pour promouvoir une culture de transparence et d'intégrité au sein de l'administration comme dans la société.

Néanmoins, la portée réelle de ces interventions doit être appréciée avec prudence, dans la mesure où leurs effets ne peuvent raisonnablement être observés qu'à moyen et long

terme. En effet, les transformations visées, qu'il s'agisse de l'évolution des comportements, du renforcement de l'éthique publique ou de l'appropriation citoyenne des enjeux de gouvernance, s'inscrivent dans des dynamiques lentes, dont les résultats ne seront véritablement perceptibles que sur un horizon de cinq à dix ans, notamment à travers l'émergence d'une nouvelle génération plus sensibilisée et mieux formée à ces problématiques.

Si les efforts déployés sont significatifs, ils demeurent encore confrontés à certains défis, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre les actions de prévention et la consolidation des mécanismes institutionnels plus contraignants. Ainsi, ces interventions apparaissent comme un investissement stratégique dans le temps long, dont la réussite dépendra de leur continuité, de leur appropriation par les acteurs nationaux et de leur capacité à influencer durablement les pratiques et les normes au sein de la société.

### **3.4.4.- LA CONTRIBUTION DE L'UNION EUROPÉENNE A TRAVERS LA FIRME EXPERTISE FRANCE**

À l'approche de la fin du Programme State Building Contract (SBC2) prévue en avril 2027, le SBC2 entre dans une phase critique marquée par des enjeux d'accélération de la mise en œuvre. Dans ce cadre, un ensemble d'interventions a été défini en vue de renforcer les capacités institutionnelles des principaux acteurs impliqués dans la gouvernance publique, la transparence administrative et le contrôle des finances de l'État.

Ces appuis s'inscrivent dans une logique d'amélioration durable de la performance publique, fondée sur les principes de redevabilité, d'efficacité et d'intégrité. Les institutions ciblées, à savoir la CNMP, l'ULCC et la CSCCA, occupent une place stratégique dans l'architecture institutionnelle nationale. Leur renforcement constitue un levier essentiel pour la consolidation des mécanismes de bonne gouvernance et la lutte contre les pratiques irrégulières.

Les sections suivantes du rapport présentent les appuis prévus, analysent leur état d'avancement, identifient les contraintes rencontrées et formulent des recommandations opérationnelles en vue d'assurer une mise en œuvre efficace des activités planifiées.

#### **A) Les activités conduites par la Commission Nationale des Marchés Publics**

Dans le cadre de cette coopération avec l'UE, la CNMP a lancé deux groupes d'activités qui l'inscrivent dans une perspective de modernisation et de rationalisation du système de passation des marchés publics. Ce sont :

- le recrutement d'un expert chargé de conduire un état des lieux approfondi du dispositif existant. Cette analyse diagnostique devra permettre d'identifier les

insuffisances structurelles, les écarts par rapport aux normes internationales ainsi que les opportunités d'amélioration.

- En complément, la mise en place d'un référentiel de prix de la commande publique constitue une composante centrale de cet appui. Cet outil technique vise à encadrer les pratiques d'achat public en fournissant des repères fiables pour l'estimation des coûts. Il contribuera à renforcer la transparence, à limiter les risques de surévaluation des marchés et à améliorer la qualité de la dépense publique. Au-delà de son caractère technique, cette intervention devrait également favoriser une harmonisation des pratiques entre les différentes entités contractantes et renforcer la crédibilité du système de passation des marchés publics.

## B) Les réalisations de l'Unité de Lutte Contre la Corruption

Cette nouvelle coopération aide l'ULCC a progressé sur le plan de la communication tout en lui permettant d'améliorer certains outils de gestion. Voici les types précis de coopération qui ont été lancés :

- **Elaboration du plan de communication stratégique de l'ULCC :** Ce document devra permettre de structurer les actions de communication de l'institution, d'améliorer la diffusion de l'information relative à ses missions et de renforcer la sensibilisation des citoyens aux enjeux de la lutte contre la corruption. Une communication plus efficace contribuera à accroître la confiance du public et à encourager une participation citoyenne plus active.
- **Elaboration du cahier des charges pour un nouveau système SYDEP :** Ce système est appelé à jouer un rôle clé dans l'optimisation de la gestion des données, le suivi des dossiers et la traçabilité des procédures de déclaration de patrimoine.

Ainsi, l'ensemble de ces interventions vise à doter l'institution d'outils modernes et performants, adaptés aux exigences actuelles en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption.

## C) L'activité conduite par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif

L'appui apporté à la CSCCA s'inscrit dans une dynamique de renforcement du contrôle externe des finances publiques. Il porte spécifiquement sur l'**accompagnement du processus de certification des comptes de gestion des comptables publics**.

Cette intervention vise à améliorer la qualité, la fiabilité et la conformité des informations financières produites par les entités publiques. Elle contribuera également à renforcer les capacités techniques de la CSCCA en matière d'audit et de certification, notamment à

travers l'introduction ou la consolidation de méthodologies conformes aux standards internationaux. À terme, cet appui devrait favoriser une meilleure reddition de comptes, renforcer la discipline budgétaire et accroître la transparence dans la gestion des ressources publiques.

### 3.4.5 BILAN DU SEMESTRE COMPTE TENU DES DIFFERENTS CONCOURS

Les priorités retenues par le Plan d'Action Prioritaire 2024/26 pour ce secteur de réforme sont principalement les suivantes :

- Poursuivre l'effort d'accroissement des compétences des inspecteurs des finances.
- Informatiser le système des marchés publics et assurer le renforcement de la professionnalisation des acteurs.
- Permettre à l'ULCC d'actualiser sa perception de la corruption.
- Poursuivre l'effort de maîtrise technique des missions principales de la Cour Supérieure des Comptes.

Le bilan du semestre repose sur une mise en relation de ces objectifs du PAP 2024/26 et l'état d'avancement des réformes, en tenant compte de l'ensemble des appuis mobilisés et retracés antérieurement. Cette approche permet d'apprécier de manière plus exhaustive le niveau réel de progression des institutions.

#### 1.- Inspection Générale des Finances (IGF)

Compte tenu du premier objectif rappelé ci-dessus, on peut faire état de cette situation :

- **PREGEFIP** : Formation en audit basé sur les risques, Cartographie des risques et Filière d'audit et contrôle à l'ENAF.
- **ONU DC** : Formations en enquête anticorruption, Sensibilisation et Vulgarisation

L'articulation entre formation technique et sensibilisation aide à consolider de manière substantielle les capacités des acteurs. Néanmoins, les **répercussions opérationnelles** de ces acquis demeurent encore peu perceptibles. Le constat est l'existence d'écarts entre le renforcement des capacités et leur mise en application effective ou bien entre action de sensibilisation et changement de comportement.

#### 2.- Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP)

Cette institution est concernée par le second objectif du PAP 2024/26 et sur cette base, on observe ce résultat :

- **PREGEFIP** : Etude de dématérialisation
- **SBC2** : Projet de référentiel de prix

Les réformes engagées apparaissent pertinentes et structurantes au regard des objectifs poursuivis. Toutefois, elles sont à un stade essentiellement conceptuel. L'orientation stratégique est indiscutablement bonne, mais sans des produits concrets on ne peut passer à aucun stade de la mise en œuvre.

### 3.- Unité de Lutte Contre la Corruption (ULCC)

C'est le troisième objectif du PAP 2024/26 qui est articulé cette institution et compte tenu des actions déjà conduites, la situation se présente ainsi :

- **PREGEFIP** : Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
- **SBC2** : Plan de communication et système SYDEP
- **ONUDC** : Formations, Sensibilisation et Activités citoyennes

Il y a avec l'ULCC une dynamique d'activité globale soutenue en matière de prévention, de sensibilisation et d'actualisation du cadre légal de la lutte contre la corruption. Les progrès enregistrés en termes de renforcement des capacités et de mobilisation des acteurs sont significatifs. Toutefois, ces avancées ne se sont pas encore traduites par des réformes concrètes sur la moralisation du comportement et l'implication d'une proportion significative des acteurs publics, de la jeunesse étudiante et de la population en général. La revue opérationnelle conduite antérieurement a montré que ces réformes cheminent à un rythme particulièrement lent.

### 4.- Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA)

La Cour des Comptes est concernée par le dernier objectif rappelé ci-dessus et par rapport à cela, on peut faire les observations qui suivent :

- **PREGEFIP** : Equipements et formations
- **SBC2** : Certification des comptes

Les bases techniques et institutionnelles qui auraient dû être déjà mises en place peinent à l'être. Dans les deux cas en cause, on est encore malheureusement à la phase de recrutement. Or, au terme du premier Plan d'Action Budgétisé Annuel (PTBA) du PREGEFIP, la CSCCA devrait atteindre des résultats spécifiques mesurés à l'aide d'indicateurs de performance. La capacité de certifier les comptes publics doit constituer un complément de perfectionnement institutionnel.

En somme, l'intégration de l'ensemble des appuis mobilisés dans le cadre des réformes du secteur du contrôle pointe vers une dynamique globalement positive, bien que caractérisée par des niveaux d'avancement différenciés selon les institutions et les types d'interventions.

Des avancées significatives pourraient être observées plus tard en matière de renforcement des capacités techniques et institutionnelles. Les activités de formation, les appuis méthodologiques ainsi que les initiatives de sensibilisation vont contribuer à

améliorer les compétences des acteurs publics, à promouvoir une culture d'intégrité et à disposer d'une meilleure stratégie de lutte contre la corruption. À cet égard, la mobilisation de l'ULCC et de l'IGF apparaît notable, précisément à travers les actions de communication et d'engagement citoyen et juvénile. Par ailleurs, des réformes structurelles pertinentes ont été engagées au niveau de la CNMP et de la CSCCA, reflétant une volonté de modernisation des dispositifs de gouvernance publique. Pourtant, ces avancées demeurent encore limitées par une faible matérialisation des résultats opérationnels. Cette situation s'explique en grande partie par des retards persistants dans les processus de passation de marchés, de recrutement des expertises et de mise en œuvre des activités.

Au regard de ces éléments, le niveau global de rapprochement, entre les objectifs fixés dans le Plan d'Action Prioritaire et les réalisations observées à ce jour, peut être qualifié de modéré. Les institutions évoluent globalement dans la bonne direction, mais les transformations engagées demeurent encore incomplètes et insuffisamment tangibles.

### **3.5.- LE PROCESSUS DE RENOVATION DANS LE CADRE DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT**

Depuis le lancement des plans d'actions relatifs aux finances publiques, le système d'information a bénéficié de beaucoup d'investissement compte tenu de son importance stratégique. Il en est de même dans le cadre du PAP 2024/ 26. Ainsi, on observe plusieurs apports de la coopération internationale dont les suivants :

- Les appuis venant du Projet PReGeFiP
- Les interventions dans le cadre du projet financé par la BID
- La coopération avec l'Union Européenne à travers Expertise France

Selon l'approche établie en introduction, les objectifs retenus dans le PAP 2024/26 pour ce domaine sont d'abord rappelés avant d'analyser le processus de mise en œuvre des activités en tenant compte des groupes de promoteurs institutionnels.

#### **3.5.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PAP 2024/26**

Dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires 2024-2026, la rénovation du système d'information vise plusieurs objectifs stratégiques :

- 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.

### 3.5.2.- L'ETAT D'AVANCEMENT DANS LE CADRE DU PREGFIP

Compte tenu du profil du PTBA pour les activités relatives au SIGFIP, il faut conduire l'examen sur deux plans : celui se traduisant par une revue purement opérationnelle et un second plan qui s'intéresserait plus particulièrement aux indicateurs de résultats.

#### A) La dimension opérationnelle de la revue

Au cours de la période s'étalant de Juillet à Décembre 2025, les actions se sont concentrées sur les phases préparatoires et administratives qui devraient permettre de poser les jalons nécessaires au lancement effectif des travaux techniques. Les principales avancées opérationnelles sont les suivantes :

- **Recrutement de l'éditeur FreeBalance** : Le processus a franchi une étape déterminante avec la transmission du contrat à l'éditeur le 27 janvier 2026 pour signature, permettant d'envisager le paramétrage et les tests des interfaces.
- **Recrutement du testeur fonctionnel** : Le contrat du testeur fonctionnel a été signé, bien que la phase fiduciaire doive être finalisée par l'Unité de Coordination de Projets (UCP) auprès de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ).
- **Validation de la stratégie de mise en production** : Le comité de pilotage a validé les échéances clés pour la mise en production du SIGFiP en mode comptabilité en droits constatés.
- **Préparation technique** : La Direction des Systèmes d'Information (DSI) a préparé le calendrier des rencontres avec les parties prenantes pour le démarrage effectif des activités techniques à partir de février 2026.

#### B) L'effort fait relatif à l'aspect dit stratégique de la revue en cours

On doit partir, bien entendu, des conditions prévues de réalisation de l'indicateur intermédiaire relatif au SIGFIP dans le cadre du document de projet.

Le tableau qui suit montre comment on arrive progressivement vers la réalisation des conditions qui ont été antérieurement fixées.

Établissement d'interfaces entre le SIGFIP et les principales plateformes existantes d'échange de données		
Décembre 2023	Décembre 2025 à Mars 2026	Décembre 2026
Aucune activité	Activités réalisées	Établissement d'au moins une des trois interfaces ciblées
	1) Finalisation en Mars 2026 de l'installation des environnements de Tests et de Production sur le Cloud Prive Externe et Mise à jour du Logiciel Oracle pour le déploiement du SIGFIP.	
	<p>2) Les Réseaux du MEF, de la DGI et de l'AGD sont interconnectés à travers le réseau MPLS et les Systèmes de Communication Local Loop fournis par la NATCOM</p> <p>3) Les Interfaces entre le SYSPAY, le SYDONIA et RMS sont réalisés et permettent à ces systèmes de déverser des informations dans le SIGFIP à travers le DSI-CONNECT. Finalisation des Interfaces entre le SYSPAY et le SIGFIP et entre le SYDONIA et le SIGFIP entre Décembre 2025 et Mars 2026.</p>	
	4) La Base de Données de Correspondance NIF / NINU est générée avec plus de 4 Million d'Enregistrements. Entre novembre 2025 et Mars 2026	
	5) Le Tunnel pour l'Interconnexion du Réseau du MEF avec celui de la BRH est en place. Depuis mars 2026	

### 3.5.3.- L'APPORT DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMERIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le Projet de Transformation Numérique de l'Administration Publique, financé par la Banque Interaméricaine de Développement (BID), constitue un levier stratégique complémentaire au PReGeFiP. Son objet est de renforcer les bases de la transformation digitale du management public en se focalisant sur la gouvernance numérique, les fonctions transversales du MEF et la cybersécurité.

Au cours de la période d'octobre 2025 à mars 2026, les actions suivantes, en lien avec le système d'information pour les finances de l'État, ont été menées ou préparées :

#### a) Gouvernance et cadrage institutionnel

- Le projet, dont l'Accord de Don a été signé en juillet 2024 et publié en octobre 2024, est encore en phase de démarrage. Des efforts ont été consentis pour mettre en place l'architecture de gouvernance prévue, gage de son bon fonctionnement.
- Un appui est attendu pour l'actualisation du Schéma Directeur Informatique (SDI) du MEF, document stratégique datant de 2014, afin de l'adapter aux avancées technologiques et aux nouveaux défis, notamment l'interopérabilité et la sécurité.

#### b) Infrastructures et solutions transversales

- Le projet prévoit le renforcement des capacités énergétiques et de connectivité ainsi que celui des infrastructures de Cloud, en synergie avec les investissements du PReGeFiP.
- Il financera le déploiement de solutions digitales transversales partagées, telles qu'une plateforme d'interopérabilité, la gestion électronique de documents (GED), la signature digitale et les paiements digitaux pour les fournisseurs.

#### c) Renforcement des capacités de la DSI et cybersécurité

- Une enveloppe est dédiée au renforcement des capacités nationales en matière de cybersécurité, en complément du Centre d'Opérations de Sécurité (SOC) mis en place par la DSI.
- Des actions de formation sont envisagées pour les agents de la DSI dans les domaines du management des systèmes d'information, de la cybersécurité et des compétences numériques avancées.

### 3.5.4.- LA CONTRIBUTION DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE

Dans le cadre du *State Building Contract II (SBCII)* et de son accompagnement à la réforme des finances publiques, Expertise France intervient sur plusieurs volets des systèmes d'information, en complémentarité avec la Banque Mondiale et la BID.

#### a) Appui à la Direction Générale des Impôts (DGI)

- **Audit technique et fonctionnel** : Expertise France a réalisé un audit des modules déjà livrés et en production du *Revenue Management System (RMS)*. Cet audit a permis d'identifier les forces et faiblesses du système.
- **Accompagnement pour la finalisation** : La firme s'est engagée à poursuivre son accompagnement technique et financier pour finaliser l'informatisation de la DGI, y compris l'intégration des changements du nouveau Code Fiscal dans RMS.
- **Point de blocage** : L'interface entre le RMS (DGI) et le SIGFIP (MEF) reste **bloquée** en raison de l'absence de signature d'un contrat de maintenance avec l'intégrateur de RMS. Bien qu'Expertise France ait promis un financement pour ce contrat, celui-ci n'a pas encore abouti, retardant d'autant l'interopérabilité complète des systèmes de recettes et de dépenses.

#### b) Appui à l'Administration Générale des Douanes (AGD)

- **Plan d'action PARLUCOS** : Expertise France a appuyé l'AGD dans la mise en œuvre de son plan d'action prioritaire. Cela a inclus l'établissement d'un cadre de gouvernance, la mise en production du module ASYVAL (valeur en douane) dans SYDONIA, et la fourniture d'équipements sécurisants.

### 3.5.5.- LES REALISATIONS FINANCIÉES A PARTIR DES FOND DU TRESOR PUBLIC

Actions programmées	Période	Réalisations
<b>Renforcement des capacités de la DSI/MEF (préparation)</b>	Janvier – Mars 2026	Discussion sur le financement de formation pour la DSI en management des SI, cybersécurité et compétences numériques avancées.
<b>Renforcement de la sécurité des systèmes d'information du MEF</b>	Février 2026	1) Le SOC est en place et opérationnel. Des rapports réguliers sont produits automatiquement sur le Système

	Mars 2026	2) Un document de Définition des Procédures découlant du PSSI (Plan de Sécurité des Systèmes d'Information du MEF) est en cours de Rédaction
<p><b>Mise en place du DSI-CONNECT.</b></p> <p><b>Interconnexion des Systèmes d'Information du MEF, de la DGI, de l'AGD et de l'ONI et de la BRH dans le cadre de la Mise en Œuvre du SIGFIP</b></p>	Fév – Mars 2026	<p>1) Les Réseaux du MEF, de la DGI et de l'AGD sont interconnectés et la plateforme DSI-CONNECT qui assure l'interopérabilité des Bases de Données facilite la transmission des Données entre le SYSPAY et le SYDONIA avec le SIGFP.</p> <p>2) Les Paramètres pour l'interfaçage du SIGFIP avec les Systèmes RMS et SYDONIA sont définis et les Travaux de Développement des Interfaces sont en cours entre l'équipe de la DSI et l'Equipe de FREEBALANCE.</p> <p>3) Le Tunnel pour l'Interconnexion du Réseau du MEF avec celui de la BRH est en place.</p>

### 3.5.6.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS

Pour le domaine du Système d'Information pour les Finances de l'État, le PAP 2024/26 avait retenu ces trois priorités, 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 ;
- 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.

Que peut-on conclure à la fin de cette revue globale des principaux efforts faits pour moderniser ce système d'information ? Les développements qui suivent vont partir d'abord des objectifs spécifiques de chaque type d'apport pour faire le bilan avant d'envisager la comparaison avec ces objectifs globaux.

**1.- Le Projet PReGeFiP a été le catalyseur de la plupart des actions observées au niveau du domaine.** Son appui a permis de :

- Financer les contrats clés (FreeBalance, testeur fonctionnel, spécialistes en sécurité et en infrastructure) ;
- Accompagner la mise en place du SOC et le renforcement des infrastructures critiques (Cloud, sécurité) ;
- Fournir le cadre fiduciaire et technique pour le paramétrage, les tests et le déploiement des interfaces du SIGFiP.
- L'approche dite « intelligente » adoptée par la Banque a permis de sécuriser la trajectoire du projet en validant les prérequis stratégiques avant le déploiement opérationnel.

**2.- En seconde position, on retrouve la coopération avec la Firme Expertise France dans son effort d'accompagnement de la DGI.** La contribution est concrète et ciblée. Les points importants à retenir sont surtout :

- **L'accompagnement pour la finalisation** : La firme s'est engagée à poursuivre son accompagnement technique et financier pour finaliser l'informatisation de la DGI, y compris l'intégration des changements du nouveau Code Fiscal dans RMS.
- **Un point de blocage** : L'interface entre le RMS (DGI) et le SIGFIP (MEF) reste **bloquée** en raison de l'absence de signature d'un contrat de maintenance avec l'intégrateur de RMS. Bien qu'Expertise France ait promis un financement pour ce contrat, celui-ci n'a pas encore abouti, retardant d'autant l'interopérabilité complète des systèmes de recettes et de dépenses.

**3.- Le projet de transformation numérique a un grand potentiel mais pour cette période semestrielle l'accent a été mis de préférence sur les aspects de réforme administrative avec les avancées du RIFOP.**

A part cela, tout ce qui est prévu dans le système d'information pour les finances de l'État sont encore au stade de la planification. En conséquence, les actions opérationnelles ne peuvent être espérées que pour le prochain semestre de l'Exercice 2025/26.

**4.- Enfin, l'apport du Trésor Public permet d'avancer sur le plan de la sécurité et de l'interconnexion.** En ce sens, la mise en place de la **DSI-Connect** se présente comme une réalisation majeure.

## 3.6.- LES RÉFORMES A CARACTERE TRANSVERSAL

A l'encontre des sections précédentes du rapport, cette nouvelle section ne couvre que deux groupes d'initiatives :

- Ceux relevant du Projet PReGeFiP
- et Ceux conduits dans le cadre du Programme SNC II, à travers la firme publique Expertise France.

On rappelle d'abord les objectifs retenus dans le PAP 2024/26 pour ce domaine de réforme avant d'analyser le processus de mise en œuvre des activités selon le groupe concerné de promoteurs.

### 3.6.1.- RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE PLAN D'ACTION PRIORITAIRES 2024/26

Les objectifs de ce domaine de réforme, tels que définis dans le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour les deux années concernées, s'articulent autour de trois axes majeurs :

- **Renforcer les capacités de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique (CRFP-GE) :** soit, doter la Commission des outils juridiques et techniques nécessaires pour mener à bien sa mission de régulation et de coordination, notamment par l'actualisation des instruments stratégiques, afin d'inscrire l'action dans une logique de résultats.
- **Améliorer la communication sur les réformes :** c'est à dire établir une base de référence sur la perception interne des réformes au sein de l'administration publique haïtienne, afin de mieux orienter les campagnes de sensibilisation.
- **Promouvoir le dialogue entre le gouvernement et le citoyen :** soit, passer d'une transparence passive à un engagement citoyen actif en consolidant le programme de publication des budgets citoyens et en favorisant la redevabilité et la participation citoyenne.

### 3.6.2.- LES ACTIONS ENTREPRISES DANS LE CADRE DU PREGEFIP

Comme cela a été rappelé antérieurement, ce projet a une approche de gestion basée sur les résultats qui impose une double dimension du suivi : considéré comme soit opérationnel soit stratégique. Bien entendu, les deux dimensions sont prises en compte quand les conditions de réalisation des activités le permettant. Comme on va le voir, il est

possible d'avoir cette double approche pour ce domaine de réforme car les conditions s'y prêtent tout à fait.

Sur un autre plan, il faut noter que le domaine transversal est représenté dans le Projet PReGeFiP par deux grands groupes d'activités qui sont :

- Leadership et gestion du changement pour les résultats
- Cadres et mécanismes pour la création de coalitions, l'engagement citoyen et la communication externe

C'est donc sur eux que vont porter les deux types de revue mentionnés auparavant.

## A) De la revue dite opérationnelle

Partons des deux objectifs du premier grand axe « **Leadership et gestion du changement pour les résultats** ». Ils sont ainsi formulés :

- Élaborer des stratégies, des plans d'action et des outils de communication pour la gestion du changement ;
- Former et sensibiliser les parties prenantes aux changements induits par les réformes.

Qu'est-ce qui a été fait à leur sujet ? Globalement, les efforts se sont concentrés sur le recrutement d'expertises de haut niveau pour accompagner les transformations organisationnelles induites par le projet. Les tâches réalisées à ce stade comprennent :

- La transmission à la Banque Mondiale des Termes de Référence (TDR) pour le recrutement d'une **firme internationale spécialisée en gestion du changement**, chargée d'élaborer des stratégies et plans d'actions pour la conduite du changement, de développer des plans de formation et d'adapter le plan de communication aux réformes conduites dans le cadre du PReGeFiP.
- La transmission à la Banque Mondiale des TDR et d'une note justificative pour le recrutement d'un consultant individuel en **Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMOA)**, qui servira de relais entre l'expertise internationale et les acteurs locaux pour assurer un transfert de compétences durable au profit de la CRFP-GE et des autres parties prenantes haïtiennes.

Si l'on considère maintenant le second axe « **Cadres et mécanismes pour la création de coalitions, l'engagement citoyen et la communication externe** », on peut rappeler les principaux objectifs poursuivis, soit :

- Diffuser le Budget Citoyen (BC) 2025-2026 ;
- Implémenter une plateforme numérique de communication et d'échanges sur le budget ;
- Créer une coalition d'OSC s'intéressant entre autres aux réformes budgétaires et douanières.

Pour avancer en ce sens, plusieurs étapes cruciales ont été franchies en vue de l'institutionnalisation du dialogue État-Citoyen, soit :

- La quasi-finalisation de son **enregistrement légal** par le Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique (COCIP), ce qui va renforcer son rôle d'interface technique.
- Le lancement de la préparation d'un **atelier national hybride sur le Budget Citoyen 2025-2026** prévu pour fin avril 2026, en vue de collecter des recommandations de la société civile pour produire une version réduite du budget citoyen. Les recrutements pour un expert en budget citoyen, un infographiste pour le storytelling budgétaire et un traducteur en créole ont été initiés afin d'assurer l'inclusion de tous les citoyens.
- Les échanges entre le COCIP et la Banque Mondiale sur les TDR pour le recrutement **d'une firme en développement de plateforme numérique**. Cette plateforme, administrée par le COCIP, offrira un espace virtuel d'information, de formation et d'interaction entre citoyens et autorités sur le budget de l'État.
- Le lancement du processus de **création d'une coalition de la société civile pour les réformes douanières et budgétaires**, avec un projet de note de cadrage déjà élaboré et en cours de finalisation.

## B) Les démarches s'inscrivant dans une logique de revue stratégique

On doit d'abord rappeler les indicateurs du projet qui sont concernés, soit ceux-là :

- Citoyens qui donnent leurs avis lors des séances de communication ou de reddition de compte sur les budgets (pourcentage). Les cibles fixées pour Décembre 2026 sont les suivantes : **30% de citoyens dont 30% de femmes**.
- Fonctionnaires et des parties prenantes formés et mobilisés dans le cadre de coalition en faveur des réformes (texte). Aucune cible n'a été déterminée pour Décembre 2026 dans le document de projet.

### Qu'est-ce qu'on peut en dire en termes d'actions conduites pour y parvenir ?

Dans le premier cas, on peut noter que l'« **Atelier national hybride sur le Budget Citoyen 2025-2026** » prévu pour Avril 2026 servira de premier test grandeur nature pour mesurer cet indicateur. L'état d'avancement des travaux laisse présager une évaluation plus tôt que prévu.

En ce qui a trait au second cas, le retard dans le recrutement de la firme de gestion du changement et de l'AMOA risque de repousser le calendrier initialement prévu pour la mise en œuvre du programme de formation et de sensibilisation. Ce décalage pourrait différer l'atteinte de la cible pour l'année, à savoir l'établissement de la ligne de base de l'indicateur. Cependant, la validation récente par la Banque Mondiale des TDR de la firme et de l'AMOA marque un tournant prometteur.

### 3.6.3.- L'APPORT DE LA FIRME EXPERTISE FRANCE DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES

L'« Aide-Mémoire de la Mission d'Identification des Besoins... » préparée par la firme avait retenu sept (7) thématiques dont les deux dernières intéressaient le domaine transversal de la réforme. Ce sont particulièrement :

#### 1) Le Suivi des politiques publiques avec ces lignes spécifiques d'action :

- Lancer une nouvelle évaluation PEFA pour Haïti,
- Lancer le processus de développement et de révision de la stratégie de reformes des finances publiques 2027-2036
- Organiser un atelier de lancement de la préparation du PAT 2027-2029
- Recruter un consultant pour faire l'état des lieux, préparer le cahier des charges et les TDRs pour le recrutement du fournisseur de la solution de suivi

#### 2) La formation des cadres du Ministère de l'Économie et des Finances

1.- En ce qui a trait au premier grand axe, les orientations n'ont pas été suivies à la lettre. En effet, les institutions, parties prenantes du secteur de gestion des finances publiques, ont avancé des arguments qui ont porté à adopter une approche différente dans la modernisation des instruments de régulation de la réforme. D'où, cette nouvelle séquence d'activités :

**Auto-évaluation PEFA :** Cette activité a été décidée en substitution de l'évaluation indépendante envisagée antérieurement. En effet, bien que les TDR préparés par la CRFP-GE aient été validés par Expertise France et que l'appel à manifestation d'intérêt pour le recrutement d'un expert international ait été lancé l'Union Européenne (à travers Expertise France) a refusé d'appuyer l'« Autoévaluation ». Toutefois, le Ministère de l'Économie et des Finances a décidé de l'entreprendre à partir des ressources du Trésor Public. Au moment de la rédaction de ce rapport, la CRFP-GE s'attèle à conduire des consultations auprès des entités impliquées dans la réforme notamment la Direction Générale du Budget et le MPCE en vue de garantir la réalisation efficace de la mission d'expertise prévue.

**Actualisation des instruments de régulation :** La firme Expertise France a maintenu son appui en vue de la révision de la stratégie globale de réforme, datée de 2014, et de l'élaboration du **nouveau PAT 2027-2029**, dont la mise en œuvre est prévue pour octobre 2026. Cette actualisation va se faire à partir de l'auto-évaluation PEFA selon l'approche privilégiée par la CRFP-GE

**Renforcement des capacités :** Des discussions sont en cours au niveau de l'Expertise France pour réviser les besoins de formation continue que la Commission leur a soumis et

étudier l'opportunité d'acquérir un **logiciel de suivi-évaluation** dédié au pilotage des plans triennaux de réforme.

2.- Le second axe concerne la rénovation du programme de formation de l'ENAF. La programmation du SBC-II prévoit spécifiquement le recrutement d'une firme ou d'une institution partenaire pour réaliser un état des lieux des formations initiales existantes (Douane, Fiscalité, Trésor et Budget) et mener une étude de faisabilité pour un dispositif de formation initiale rénové et soutenable. Dans cette perspective, les Termes de Référence (TDR) de la firme ont été rédigés et publiés en février 2026 sur la plateforme Jobpaw dont l'objectif principal est d'améliorer et de standardiser le programme de cycle long en Finances Publiques pour le rendre plus compétitif et adapté aux besoins de l'administration financière.

De façon spécifique, la firme devra évaluer la pertinence des formations actuelles face aux réformes en cours et proposer des curricula mis à jour pour le tronc commun ainsi que pour les filières de spécialisation. Malgré la publication des TDR depuis plus d'un mois, aucune firme n'a encore été retenue pour cette mission.

Cet effort de modernisation inclut l'élargissement de l'offre de formation de l'ENAF avec le lancement d'une **nouvelle spécialité en « Audit et contrôle interne »**, développée en collaboration avec l'Inspection Générale des Finances (IGF). Le démarrage effectif de cette nouvelle filière est prévu pour octobre 2026. L'ensemble de ces interventions vise à doter l'administration de ressources humaines qualifiées et à faciliter le perfectionnement continu des fonctionnaires pour une meilleure gouvernance économique.

### **3.6.4.- LES EFFORTS ENTREPRIS À PARTIR DES FONDS DU TRÉSOR PUBLIC**

A ce niveau comme dans les autres domaines de réforme, la contribution du Trésor Public doit être envisagé sous deux angles : à travers le canal budgétaire des entités parties prenantes des actions de réforme et les appuis directs et ciblés apportés à certaines activités. Tenant compte de cette approche, on peut retenir trois catégories d'apports dans le domaine transversal, soit :

1) **Le financement des activités de formation de l'Ecole Nationale d'Administration Financière pour l'Exercice 2025/26**

2) **Le financement de l'Auto-évaluation PEFA** : comme cela a été souligné antérieurement, suite au retrait du financement initial par l'Union Européenne le Ministre de l'Économie et des Finances a décidé que **l'Auto-évaluation PEFA sera intégralement financée par le Trésor Public**. Cet acte est à la fois une preuve de leadership et de souveraineté dans la conduite des réformes.

3) **Le financement de la réforme** : bien que le Projet d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (PARFiP) ne soit pas encore intégré dans le Programme d'Investissement

Public (PIP), le MEF envisage en faveur de la CRFP-GE une dotation lui permettant de prendre en compte le volet « Motivation des points focaux » dans le PARFiP.

### 3.6.5.- BILAN DU SEMESTRE PAR TYPE DE CONCOURS

On peut noter que pour le domaine transversal, le PAP 2024/26 avait retenu trois grands objectifs visant principalement :

- Le renforcement des capacités de la CRFP-GE,
- L'amélioration de la communication sur la réforme des finances publiques
- La promotion d'un meilleur dialogue entre le gouvernement et le citoyen

Dans quelle mesure, les trois groupes d'activités conduites dans les différents cadres organisationnels ou institutionnels énoncés antérieurement ont permis de les atteindre ou de s'y rapprocher ?

**1.- Le Projet PReGeFiP est l'entité organisationnelle qui a développé un plus grand éventail d'activités qui couvrent les deux derniers groupes d'objectifs du PAP 2024/26.** Du point de vue des objectifs spécifiques fixés pour les réformes à caractère transversal de ce projet, la revue globale pour le Premier Semestre de l'Exercice 2025/26 a montré des avancées pour les deux grands axes concernés, soit :

- Leadership et gestion du changement pour les résultats
- Cadres et mécanismes pour la création de coalitions, l'engagement citoyen et la communication externe

Pour le premier grand axe, deux objectifs spécifiques ont été retenus et on constate que plusieurs activités ont été conduites en vue de les atteindre. En ce qui a trait au second grand axe, on note un nombre plus important d'objectifs spécifiques soit trois. Mais, là encore le dynamisme du projet n'a pas démerité de sorte que des activités ont été conduites en vue de parvenir aux trois objectifs fixés.

Finalement, la tendance qui semble s'affirmer pour les deux grands axes est qu'il s'opère progressivement le passage de la phase de planification des actions de réforme à une phase plus opérationnelle.

**2.- La coopération avec l'Union Européenne (via Expertise France) se caractérise par son orientation principale vers le premier grand objectif transversal soit : le renforcement des capacités de la CRFP-GE.** Cependant, si l'on considère les objectifs spécifiques visés dans le cadre de ce domaine transversal, la contribution va au-delà des ambitions du PAP 2024/26.

En effet, on peut noter que le premier axe « Suivi des politiques publique » a connu un bon démarrage avec les trois groupes d'activités qui ont été rapportés » et on peut espérer que de nouveaux instruments de régulation de la réforme des finances publiques seront disponibles dans un délai raisonnable.

De plus, on peut noter que grâce à cette coopération avec l'UE une action de renforcement de capacité s'opère aussi au bénéfice de l'ENAF puisque que si les projets se concrétisent le programme académique de l'institution de formation sera complètement rénové.

**3.- Le rôle proactif et complémentaire de l'Etat Haïtien.** En effet, au cours de cette période, il a fourni l'appui politique nécessaire et le financement des activités critiques non couvertes par l'aide extérieure permettant ainsi l'appropriation nationale du processus.

En conclusion, ce semestre marque le **passage d'une phase de planification théorique à une phase de mise en œuvre opérationnelle des réformes transversales**, avec une volonté marquée de l'État d'affirmer un certain leadership dans la modernisation des finances publiques.

## **IV.- POURSUITE DE LA POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE**

Depuis la dernière récession de 2019/20, l'économie mondiale vit une situation de croissance modérée avec un taux de 3,3% en 2024 et en 2025 elle pourrait décélérer avec un niveau de croissance estimé à 2,8%. Plusieurs facteurs pourraient être en cause comme : la guerre tarifaire déclenchée par les USA ou bien l'intensification des tensions géopolitiques en Europe et au Moyen Orient. Ils tendent tous à multiplier les risques pour l'évolution économique proche et future.

En Haiti, on vit une situation de longue dépression économique depuis 2018/19 alimentée, sans aucun doute, par l'instabilité politique initiale, l'insécurité mais surtout par le développement d'un processus de ganstérisation au niveau de tout le territoire national. Selon les dernières prévisions, ce recul économique devrait se poursuivre malheureusement se poursuivre durant l'année 2025/26 avec des conséquences qui vont se répercuter sur tous les secteurs socio-économiques.

Cependant, on a observé que les pouvoirs publics ont cherché à contrer cette situation en essayant de promouvoir des politiques anti-crisis à travers des accords signés avec l'International. C'est pourquoi dans le souci d'informer sur ces initiatives qui touchent la dimension de gouvernance économique, une petite section de ce rapport est consacrée à la fois aux orientations actuelles de la politique budgétaire et à la revue du dernier Programme de Référence signé avec le FMI.

### **4.1.- LES DERNIERS DÉVELOPPEMENTS DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DU PAYS**

1.- Comme on le sait, depuis 2018/19 le pays vit une situation de dépression économique profonde qui a eu tendance à s'accroître avec l'aggravation de l'insécurité de sorte qu'un taux plus élevé de décroissance (-4,2%) a été enregistré en 2023/24. Mais, l'année d'après, en 2024/25, on a observé une décélération avec un taux de (-2,7%). Les dernières données publiées en Avril 2026 par l'IHSI concernant l'évolution de l'**Indicateur Conjoncturel d'Activités Économiques** (ICAE) n'a pas montré une tendance à l'amélioration économique pour le Premier Trimestre de 2025/26. C'est plutôt le contraire puisque l'ICAE Global a accusé un recul de 1,1% provenant d'un mouvement de baisse nettement plus important des secteurs de production (Secteur Primaire : -4,0%; Secteur Secondaire : -2,3%) par rapport à celui du Secteur Tertiaire (-0,3%).

2.- Cet affaissement prolongé de l'économie nationale n'avait auguré rien de bon pour l'évolution des grands équilibres macroéconomiques. Jetons un coup d'œil d'abord sur l'évolution du secteur externe.

En considérant, par exemple, un indicateur aussi important du Secteur Externe comme la Balance Commerciale on se rend compte de l'extrême faiblesse du poids des exportations comme le montrent les nouvelles statistiques révisées de la BRH. C'est bien entendu une conséquence de l'affaissement du système productif du pays qui s'est particulièrement accentué ces dernières années.

#### Évolution récente de la Balance commerciale

En millions de dollars	Exercice 2022/23	Exercice 2023//24	Exercice 2024/25
<b>Importations(M)</b>	3731,30	3506,51	3998,16
<b>Exportations(X)</b>	144,48	122,69	139,50
<b>X\M</b>	3,8%	3,5%	3,5%

Source : Données de la BRH révisées selon le manuel récent du FMI.

Cependant, l'évolution de certains flux d'assistance, surtout privés, vont jouer le rôle de contre-tendance à cette situation déplorable. En effet, les transferts des migrants vont connaître à partir de 2023/24 une évolution plutôt favorable et les dernières données disponibles pour l'Exercice 2024/25 montrent que la tendance positive s'est plutôt renforcée.

En millions de dollars	Exercice 2022/23	Exercice 2023//24	Premier Semestre 2024/25
<b>Transferts des migrants</b>	3752,89	4173,81	4912,52
<b>Dons officiels</b>	147,64	182,50	111,52
<b>D/T</b>	3,9%	4,4%	2,3%

Source des données : BRH

C'est la même observation qu'on peut faire concernant l'évolution du taux de change, qui traduit peut-être depuis quelque temps l'influence stabilisatrice des transferts privés sur la situation économique du pays. En effet depuis 2024, on observe une variation négative du taux de change et les pour les six premiers mois de l'Exercice 2025/26 la stabilité semble

toujours se maintenir puisque la moyenne des taux est restée au même niveau qu'en 2024.

### Evolution du taux de change

Gdes/1us	Oct.2025	Nov.2025	Décembre2025	Janv.2026	Fév.2026	Mars 2026
<b>Taux de change</b>	130,7	130,6	130,7	130,6	130,8	130,8

Source des données : BRH

3.- On sait qu'en 2023 après le mouvement d'encerclement du Département de l'Ouest, où se trouve la capitale, et celui d'intensification des troubles dans le Département de l'Artibonite, le plus grand des greniers à riz du territoire haïtien, on avait assisté à une remontée spectaculaire du niveau de l'inflation d'environ 44,5% en rythme annuel moyen. Cependant, une décélération s'est produite en 2024 quoique les prix soient restés toujours à un niveau élevé. Pour le premier semestre de 2025/26, les données montrent que le mouvement de décélération continue et se renforce même.

### Evolution de l'inflation

En %	Oct.2025	Nov.2025	Décembre2025	Janv.2026	Fév.2026	Mars 2026
<b>Taux d'inflation</b>	32,2	28,3	25,0	23,5	22,1	20,6

Source des données : BRH

4.- Depuis 2023, suite à une politique de rigueur associée à un effort de mobilisation fiscale plus conséquente l'État est arrivé à freiner la détérioration de la situation des finances publiques en dégagant un solde positif du Budget courant. Ce bon comportement s'est maintenu pour les deux exercices 2023/24 et 2024/25. Les statistiques, réunies ci-dessous pour le premier semestre de l'Exercice 2025/26, montrent que cette politique de rigueur s'est poursuivie jusqu'à nos jours. Même si les résultats ont été moins concluants, car les dépenses d'investissement ont fortement augmenté. Ce qui d'ailleurs s'est traduit par un solde global (base caisse) négatif vu l'ampleur de l'augmentation de l'investissement public.

Comparaison des Opérations Financières de l'État pour deux exercices fiscaux		
En millions de gourdes	Octobre 2024 Février 2025	Octobre 2025 Février 2026
<b>1) Recettes courantes</b>	84,773	88,919
<b>a) Recettes internes</b>	54,954	56,473
<b>b) Recettes douanières</b>	29,670	32,305
<b>c) Autres Recettes</b>	149	142

<b>2) Dépenses totales</b>	64,649	87,364
<b>a) Dépenses courantes</b>	62,473	73,340
<b>b) Dépenses d'investissement</b>	2,176	14,024
<b>3) Solde courant</b>	22,299	15,579
<b>4) Solde global base caisse</b>	1,028	(34,027)

Source des données : TOF préparé par la DEEP/MEF

## 4.2.- LES AVANCÉES RÉCENTES SUR LE PLAN DE LA BONNE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE

### 4.2.1.- Les nouvelles perspectives budgétaires

L'Exercice 2025/26 constitue la première année d'un Cadre Budgétaire de Moyen Terme (CBMT) 2025/2028 à travers lequel on a opté pour la même orientation de rigueur que précédemment. Ainsi, la Lettre de Cadrage du Premier Ministre du nouveau Budget 2025/26 opte pour que ce dernier s'appuie :

« sur des hypothèses prudentes, intégrant des leçons tirées des exercices antérieurs, tout en favorisant une reprise ciblée des activités dans les zones sécurisées et une mobilisation réaliste des ressources internes ».

En examinant les documents annexes accompagnant ce nouveau budget, particulièrement le Tableau des Opérations Financières et le document de Cadrage Macroéconomique, on peut dire que cette ligne de prudence budgétaire et économique a été tout à fait respectée si l'on considère ces points :

Le taux de croissance projeté est d'environ 0,3%;

Les dépenses courantes sont en augmentation, comparées à la période précédente, mais la règle du budget courant positif est respectée;

La volonté de pousser à une mobilisation fiscale est plus conséquente : puisqu'on vise des taux d'augmentation allant de 9% à 12%;

Un recours plus important au marché financier interne, par le biais des Bons du Trésor, mais le financement monétaire tend à diminuer;

### 4.2.2.- La revue du dernier Programme de Référence négocié avec le FMI

En 2024, un nouveau programme de référence a été négocié avec le FMI. Cependant, dans une de ses déclarations officielles, l'institution a affirmé que :

“À la fin du mois de décembre 2025, toutes les cibles du programme ont été atteintes, notamment celles relatives à l’accumulation de réserves internationales, au solde primaire, à la mobilisation des recettes, au financement monétaire et aux dépenses sociales. La mise en oeuvre des réformes a progressé, quoique ces progrès aient été plus lents que prévu dans certains domaines, ce qui témoigne de conditions de sécurité difficiles, de contraintes de capacités et d’incertitude politique.”

Pour avoir une vue plus détaillée des choses, on va utiliser le rapport consolidé de la Direction des Études Économiques du MEF sorti récemment. On ne rappellera ici que certaines de ses conclusions de manière très succincte.

On doit souligner, d’abord, que la dernière mission du FMI, qui s’est déroulée du 23 Mars au 1<sup>er</sup> Avril 2026, intervient dans un nouveau contexte politique et économique. C’est pourquoi les autorités ont tenu à recadrer les priorités de cette mission en notant ces trois points : évaluer les progrès du programme, ajuster ses paramètres aux chocs récents et ouvrir la discussion sur les perspectives d’engagement avec le FMI.

1.- Sur le plan de l’évaluation, il faut rappeler ces constats :

Les objectifs quantitatifs et les repères structurels sont fortement affectés par le contexte sécuritaire ainsi que par les contraintes de coordination. C’est pourquoi des retards sont constatés dans la production de rapports pour plusieurs institutions comme : l’IGF, la CSCCA, et le FAES.

Le délai fixé pour la digitalisation des déclarations et paiements fiscaux, via les banques commerciales, doit être modifié. Car, plusieurs contraintes sont en cause comme : celles liées au système informatique de la DGI, à l’opérationnalisation du RMS et à l’interconnexion DGI/AGD.

La nécessité de reprogrammer des repères structurels, comme ceux liés à ces trois institutions: MPCE, DGTCP et MJSP.

La mobilisation durable des recettes doit rester une priorité. Ceci va être facilité par ces avancées récentes : l’entrée en vigueur du Code Fiscal en Octobre 2026; la préparation de la campagne de communication autour de ce Code; la modernisation en cours de l’administration fiscale, la formation des agents ainsi que la définition des exigences fonctionnelles des nouveaux outils.

2.- En ce qui a trait à l’ajustement du SMP, un des points à noter est le choc pétrolier. En effet, les prévisions budgétaires tablaient sur un prix du baril de \$76 permettant d’anticiper des recettes d’environ 35 millions de gourdes. Finalement, les discussions ont débouché sur un scénario central de prix du pétrole autour de 84 dollars le baril, avec un ajustement possible jusqu’à 100 dollars. Ceci va impliquer des effets significatifs sur les recettes pétrolières.

Un autre élément d'ajustement est la cible des recettes. La cible de recettes cumulées a été ajustée à environ 154 milliards de gourdes au 30 juin 2026, reflétant l'écart observé entre les projections initiales et les réalisations effectives.

3.- Le dernier point mis en évidence dès le départ par les autorités est la question des perspectives d'engagement futur. La réponse est la possibilité évoquée de prolonger le SMP jusqu'en juin 2027 afin d'assurer sa continuité jusqu'à l'installation d'une nouvelle administration.

## V.- BILAN DES DIFFICULTÉS LES PLUS IMPORTANTES RÉVÉLÉES PAR LA REVUE

L'ambition du **Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 2024-2026** est de promouvoir ces deux grands objectifs, soit :

- Poursuivre l'effort de consolidation des fonctions de base des finances publiques
- Accélérer le passage vers le saut qualitatif du budget-programme

A la suite de cette revue globale et systématique du processus de réforme en cours, intégrant les apports des différents programmes de coopération internationale, il devient opportun maintenant de prendre la mesure des choses compte tenu de ces deux objectifs globaux. On doit y ajouter un objectif complémentaire qui est de faire ressortir les problèmes les plus importants qui ont : soit bloqué, soit retardé l'avancement de la réforme, à un niveau ou à un autre, de manière à les présenter aux autorités pilotant la réforme.

### 5.1.- Une prise en compte encore insuffisante de la volonté de consolider les fonctions de base des finances publiques

C'est le premier objectif stratégique qui avait motivé la préparation de la stratégie globale de réforme des finances publiques ainsi que la mise en œuvre des deux premiers plans d'actions triennaux en vue de son opérationnalisation. Le PAP 2024-2026 a reconduit ce premier objectif dans le souci de pousser au parachèvement du travail commencé dans les périodes antérieures.

Si l'on se donne une vue globale des bilans réalisés précédemment dans le cadre de ce rapport, on observe que les activités conduites dans quatre secteurs de réforme pourraient s'inscrire dans cette première dynamique, soit : la mobilisation des ressources, la gestion de la trésorerie et la comptabilité publique, le contrôle et la transparence et le système d'information. Retraçons, à titre d'exemple, pour certains de ces domaines évoqués les principaux constats et les contraintes rencontrées.

## A) Le cas de la mobilisation des ressources internes

1.- En dépit des réformes conduites antérieurement, le système douanier confrontait encore beaucoup de difficultés à l'exemple de ces manquements : une automatisation insuffisante, une capacité organisationnelle ne permettant pas de recouvrer convenablement et pleinement tous les droits et taxes, un processus de dédouanement jugé encore inefficace. C'est partant de ces problèmes et d'autres que le Projet PReGeFIP ainsi que la Firme Streams ont structuré leur programme de coopération en vue de réduire leur influence.

Le bilan semestriel a révélé, en effet, que des avancées importantes ont été réalisées. Dans le premier cas, peut noter ce point :

- la mise en place de trois équipes techniques spécialisées, contribuant à structurer les activités relatives à la production de statistiques douanières, à la gestion des risques et à la préparation d'investissements stratégiques.

Dans le cas de la firme Streams, on peut rappeler ces avancées :

- le renforcement des capacités informatiques et l'exploitation du système SYDONIA ;
- La mise en place d'un dispositif de gestion des risques ;
- Le développement des infrastructures et des équipements douaniers : définition des besoins techniques pour plusieurs sites stratégiques (Cap-Haïtien, Ouanaminthe) ainsi que dans la structuration du projet d'installation d'un scanner au port du Cap-Haïtien ;
- Le renforcement de la surveillance douanière.
- L'amélioration de la gouvernance et de la coordination.

Toutefois, on doit noter en parallèle le maintien de fortes contraintes rencontrées dans les deux initiatives de coopération. Elles sont ainsi formulées :

- La suspension d'une mission sur le terrain à la demande du bailleur (BM) en raison d'un doublon éventuel avec une autre initiative de partenariat avec l'AGD ;
- Des difficultés d'interopérabilité entre les systèmes (SYDONIA, BRH, banques commerciales, Trésor public) ;
- Une forte dépendance à l'implication de la BRH ;
- L'absence de fonctionnalité effective du paiement en ligne, levier essentiel pour la réduction des délais de dédouanement ;
- Des difficultés d'interconnexion entre les systèmes de la Douane, de la BRH, des banques commerciales et du Trésor public ;
- La dépendance du dispositif à des acteurs externes, notamment la BRH, en matière d'infrastructures de paiement et de cadre réglementaire.

2.- Considérons maintenant les évolutions au niveau de l'autre administration fiscale, la DGI. Elle est en butte depuis plus d'une dizaine d'années à un effort de modernisation sans précédent sans que cela ait débouché sur des résultats concrets et probants. C'est ce qui a justifié le programme de coopération développé récemment par la Firme Expertise France en appui à cette administration fiscale et au Comité de Politique Fiscale.

Le bilan semestriel a noté plusieurs avancées significatives comme :

- la virtualisation des serveurs et leur migration vers l'environnement Cloud du MEF ;
- la mise en place de serveurs de production et de systèmes associés (Active Directory, INSIGHT) ;
- L'attribution d'accès sécurisés (VPN) aux analystes pour le traitement des données ;
- le lancement du processus de migration des données fiscales (TAX SOLUTION) vers le système RMS ;
- le renforcement des capacités des cadres

Cependant, ces avancées ne doivent pas faire oublier les contraintes importantes qui affectent la mise en œuvre des activités comme :

- la dépendance de la mise en œuvre du CGI au déploiement du système RMS, dont l'opérationnalisation complète reste en cours ;
- les contraintes techniques liées à la digitalisation, pouvant ralentir l'adoption effective des nouveaux outils.

## **B) Les efforts dans le secteur de contrôle, de la transparence et de la lutte contre la corruption**

Quand le processus global de réforme des finances publiques a été lancé au début des années 2000, le système de contrôle a été largement priorisé et c'est à ce moment que les éléments clefs de ce système ont été mis en place. Par la suite, les efforts de réforme ont été moins conséquents. Dans le cadre du PAP 2024-2026, le volume d'activités de réforme semble plus significatif qu'antérieurement avec trois groupes de partenaires techniques et financiers.

Dans ce domaine également, le bilan semestriel a révélé des avancées intéressantes se présentant ainsi :

1.- On considère d'abord ces trois cas : l'IGF, l'ULCC et la CSCCA. L'intérêt est que ces trois institutions se trouvent dans la même position hybride et transitoire : elles n'ont pas encore achevé leur phase de planification tout en étant déjà dans une phase opérationnelle. Ainsi, on a ces différentes situations :

a) IGF

- Nouvelle filière de formation en audit et contrôle pour les cadres en place et autre formation en audit séparément

- Cartographie des risques
- Activités de sensibilisation et de vulgarisation en cours

b) ULCC

- Stratégie globale en phase avancée de planification
- Formation des acteurs déjà lancée
- Activités de sensibilisation et activités citoyennes en cours
- Plan de communication et montage SYDEP en phase de planification

c) CSCCA

- Formation des cadres en cours
- Acquisition d'outils informatiques en cours
- Formation sur logiciel d'audit en phase de planification
- Certification des comptes en phase de planification

Cependant, dans chacun des cas on peut relever des difficultés ou des désajustements comme par exemple :

- L'existence d'écarts entre le renforcement des capacités et leur mise en application effective ou bien entre action de sensibilisation et changement de comportement ;
- La non-traduction des réformes conduites par une moralisation des comportements et une implication d'une proportion significative des acteurs ;

2.- Le cas de la CNMP est tout à fait spécial car c'est l'entité qui est la moins avancée dans ces activités de réforme quel que soit le partenaire considéré. Elle conduit ces initiatives :

- La dématérialisation des procédures de passation des marchés publics
- Le projet de référentiel de prix

Malheureusement, les choses ont peu avancé : les réformes sont à un stade essentiellement conceptuel.

## **5.2.- L'introduction encore hésitante de l'Administration publique dans l'approche programme**

C'est ce que dans la stratégie globale de réforme des finances publiques publiée en 2014 on caractérisait comme une « réforme de nouvelle génération ». Pourtant, ce n'est qu'en 2017 que la LEELF a été promulguée mais cette décision de l'Etat a donné l'occasion aux administrations publiques les plus concernées de déclencher plusieurs initiatives, seules ou en collaboration avec des partenaires techniques et financiers, en vue de promouvoir l'approche des résultats. Le PAP 2024-2026 remet cet objet stratégique à l'honneur dans le but de dynamiser ce processus majeur de rénovation institutionnelle,

Si maintenant on considère le dernier bilan réalisé, on remarque que les activités conduites dans au moins trois secteurs de réforme pourraient s'inscrire dans cette nouvelle dynamique, soit : la réforme budgétaire et de la planification, la gestion de la trésorerie et la comptabilité publique, le système d'information. Retraçons dans ces dits domaines les évolutions concrètes qui servent cette grande ambition tout en n'oubliant pas de rappeler les contraintes qui tendent à les retarder ou les bloquer.

## A) La dynamique du déploiement du SIGFIP

Quand les premières initiatives ont été lancées à la suite de la LEELF, pour la plupart elles s'inscrivaient dans le lancement d'une dynamique globale à l'exemple de la préparation d'un plan de mise en œuvre de cette loi ou des activités de communication la concernant. Mais, finalement la véritable porte d'entrée a été le projet de déploiement du SIGFIP dont l'objectif est de substituer progressivement à l'architecture décentralisée du système d'information existant.

D'où, l'intérêt de l'approche complémentaire du PReGeFiP par rapport au projet précédent de gouvernance en mettant l'accent sur la consolidation du SIGFIP. Que révèle le bilan semestriel dans ce sens ?

On a noté ces premiers pas, soit :

- Le recrutement de l'éditeur FreeBalance
- Le recrutement du testeur fonctionnel
- La validation de la stratégie de mise en production
- La finalisation de l'installation des environnements de Tests et de Production sur le Cloud Prive Externe et la mise à jour du Logiciel Oracle pour le déploiement du SIGFIP.
- La réalisation de ces interfaces SIGFIP et SISPAY ; SIGFIP et SYDONIA ;

Cependant, ces avancées ne doivent pas faire oublier les contraintes qui affectent le progrès dans la dynamique de consolidation, comme :

- La phase opérationnelle n'a pas encore réellement démarré
- D'autres interfaces doivent être réalisées avec par exemple : le RMS, le système de passation des marchés publics, etc.

## B) Les efforts récents en vue de la réforme budgétaire

Le bilan montre malheureusement que les choses avancent lentement dans ce secteur de réforme. Car, on est encore à la validation de trois TDR pour ces experts :

- Expert pour le budget-programme
- Expert devant travailler sur le MENFP
- Expert devant travailler sur le MSPP

Cependant, ces validations constituent un point de bascule décisif. Car, elles ouvrent la voie à ces réalisations futures : le lancement rapide de l'élaboration des canevas et cadres méthodologiques, l'enchaînement progressif des activités de validation, de diffusion et d'intégration dans le SIGFiP ainsi que la préparation graduelle des premiers budgets-programmes dans les ministères pilotes.

Pourtant, on doit attirer l'attention sur les causes de cette lenteur qui sont surtout de nature :

- Institutionnelle et procédurale: délais de validation des conditions de mise en vigueur, notamment lors de l'élaboration du PTBA;
- Fiduciaire : en lien avec les procédures de non-objection et de passation des marchés ;
- Opérationnelle : du fait de la forte interdépendance et du caractère séquentiel des activités;
- Politique, du fait de la conjoncture actuelle marquée par l'incertitude. Cette situation a nécessité des réaménagements notamment à travers le PTBA afin de réduire le nombre d'activités prévues pour les mois de janvier et février 2026.

Ces contraintes ont par ailleurs retardé le démarrage des travaux techniques sans remettre en cause la trajectoire globale d'atteinte des résultats.