



REPUBLIQUE D'HAÏTI
COMMISSION DE REFORME DES
FINANCES PUBLIQUES ET DE
GOUVERNANCE ECONOMIQUE

2016/2018

PLAN D' ACTIONS
DE REFORME DES FINANCES
PUBLIQUES

TABLE DES MATIERES

Liste des acronymes	4
1 Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
2 Contexte global et spécifique.....	5
2.1 Contexte global	5
2.2 Contexte spécifique.....	6
3 Méthodologie d'élaboration du PAT 2016-2018.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 LES Principales orientations	10
3.2 LE Processus d'élaboration	11
3.3 Sur le costing	12
4 Domaines et dimensions de réformes des finances publiques	12
4.1.- La mobilisation des ressources internes et externes	13
• Résultats actuels des réformes	13
• Orientation stratégique	13
• Objectifs spécifiques	13
• Résultat attendu.....	14
4.2.- Le cadre global du budget	14
• Résultats actuels des réformes	14
• Orientation stratégique	15
• Objectifs spécifiques	15
• Résultats attendus.....	15
4.3.- La trésorerie et la comptabilité	15
• Résultats actuels des réformes	16
• Orientation stratégique	16
• Objectifs spécifiques	16
• Résultats attendus.....	16
4.4.- La gouvernance des finances locales	16
• Résultats actuels des réformes	17
• Orientation stratégique	17
• Objectifs spécifiques	17

• Résultats attendus.....	17
4.5.-Le contrôle externe et la transparence.	17
• Résultats actuels des réformes	17
• Orientation stratégique	18
• Objectifs spécifiques	18
• Résultat attendu.....	18
4.6.- Le système d'information pour les finances de l'État	18
• Résultats de la réforme	18
• Orientation stratégique	19
• Objectifs spécifiques	19
• Résultat attendu.....	19
5 Matrice du cadre logique	19
5.1 Objectifs	20
• Objectifs globaux du nouveau PAT	20
• Objectifs spécifiques	20
6 Tableau des actions par domaines et dimension de réforme	29
7 Cadre institutionnel de mise en œuvre et du suivi du PAT 2016-2018.....	64
8 Financement du PAT 2016-2018.....	65
9 Conclusion	Error! Bookmark not defined.
10 Annexes.....	Error! Bookmark not defined.
10.1 Annexe 1: matrice des appuis techniques des PTFs à la réforme de la GFP* 66	
10.2 Annexe 2 : compte rendu du déroulement des ateliers et séances de travail avec les acteurs	68

LISTE DES ACRONYMES

AGD	Administrations générales des douanes	FMI	Fond monétaire international
AO	Appel d'offres	IGF	Inspection générale des finances
BE	Budget de l'Etat	LdF	Loi des finances
BID	Banque interaméricaine de développement	LdR	Loi de règlement
BM	Banque Mondiale	MEF	Ministère de l'économie et des finances
BNC	Banque nationale de crédit	MGAE	Module de gestion de l'aide externe
BP	Budget de programmes	MPCE	Ministère de la planification et de la coopération externe
BRH	Banque de la république d'Haïti	N/A	Non applicable
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme	OAVCT	Office Assurance Véhicules Contre Tiers
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme	OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
CC	Cahier des charges		
CNMP	Commission Nationale des Marchés Publics		
CPS	Comité de pilotage stratégique		
CR/FP-GE	Commission de réforme des FP et de gouvernance économique	PARFIP	Plan d'actions de réforme des finances publiques
CSC/CA	Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif	PEFA	Public expenditure and financial accountability
CUT	Compte unique du trésor	PSDH	Plan stratégique de développement d'Haïti
DCE	Direction de la coopération extérieure	PTF	Partenaires techniques et financiers
DCT	Direction des collectivités territoriales	RF	Ressources financières
DEE	Direction des études économiques	RH	Ressources humaines
DGB	Direction générale du budget	SRFP	Stratégie de réforme des finances publiques
DGD	Direction générale des douanes	SYDONIA	Système douanier automatisé
DGI	Direction générale des impôts	SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique	SYSDEP	Système de gestion des dépenses
DIP	Direction des investissements publics		
DPES	Direction des politiques économiques et sociales	TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
DES	Direction du suivi et évaluation	UE	Union Européenne
DSI	Direction des systèmes d'information	UEP	Unités d'études et de programmation

I. INTRODUCTION

Le présent Plan d'Action Triennal 2016-2018 (PAT 2016-2018) élaboré par le gouvernement haïtien avec l'appui technique et financier de la Commission de l'Union européenne, fait suite à une évaluation de la mise en œuvre du PAT 2014-2016 réalisée en avril et septembre 2015 par la Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Économique. Il constitue la déclinaison opérationnelle de la Stratégie de Réforme des Finances publiques de Mai 2014 du gouvernement haïtien. Il faut rappeler que la SRFP vise essentiellement à rendre le système de finances publiques haïtien plus efficace, rigoureux et transparent.

Le bilan des réalisations effectué a montré des progrès dans certains domaines des finances publiques mais des lacunes très importantes subsistent encore. Aussi, le PAT actualisé 2016-2018 vise-t-il à remédier aux insuffisances qui fragilisent la crédibilité budgétaire, l'articulation du budget avec les politiques publiques, les processus d'exécution budgétaire et d'achat public, les systèmes d'information financiers, le contrôle externe et la restauration de l'orthodoxie en matière de reddition des comptes. Il s'est agi pour l'État haïtien de transformer notamment le PAT en un instrument plus effectif et plus réaliste en vue de l'atteinte des résultats appréciables dans le cadre d'une future évaluation PEFA. Dans cette perspective, on a pris en compte l'évaluation PEFA antérieure de septembre 2011 dans la formulation de certaines mesures de réformes indispensables à l'avènement d'une gestion des finances publiques moderne.

Cette modernisation de la gestion des finances publiques est fondamentale car elle constitue la pierre angulaire de la réussite des politiques publiques et constitue également un facteur essentiel de dialogue avec les bailleurs de fonds dans la mise en œuvre de l'aide extérieure qui doit être gérée dans l'esprit de la Déclaration de Paris.

II. CONTEXTE GLOBAL ET SPECIFIQUE

2.1.-CONTEXTE GLOBAL

La République d'Haïti a adopté la Stratégie de Réforme des Finances publiques (SRFP) et le Plan d'Action triennal (PAT) 2014-2016 en mai 2014. La SRFP contribue à mettre en œuvre

le Plan Stratégique de Développement de Haïti (PSDH) et constitue le socle principal du PAT. Elle prévoit une mise en place progressive des réformes en deux étapes :

- La première est dite **programme prioritaire de réformes des finances publiques** avec 6 domaines que sont :
 1. Mobilisation des ressources internes et externes
 2. Cadre global du Budget ;
 3. Gestion des finances locales ;
 4. Comptabilité et trésorerie,
 5. Contrôle externe ; et
 6. Système d'information pour les finances de l'État.
- La deuxième étape, appelée **programme de réformes de seconde génération**, se donne pour ambition de placer la République d'Haïti dans une dynamique de performance et de transparence par la mise en place progressive :
 1. d'un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats
 2. et du budget programme.

Le PAT appuie la mise en œuvre du programme prioritaire de réformes décliné plus haut. Il repose sur un cadre institutionnel constitué :

- d'un Comité de Pilotage Stratégique présidé par le Ministre de l'Économie et des Finances ;
- d'une Commission de Réforme des Finances Publiques et Gouvernance Économique (CR/FP-GE) présidée par un Coordonnateur;
- et de plusieurs Comités Sectoriels de Réformes (CSR) thématiques, animés par des secrétaires exécutifs en poste à la CRFP-GE.

Les CSR sont en charge respectivement des domaines i) de la mobilisation des ressources internes et externes et de la gouvernance des finances locales; ii) du Cadre global du budget et des contrôles externes; iii) de la gestion de la trésorerie et comptabilité publique et iv) du système d'information des finances publiques de l'État.

La mise en œuvre de la SRFP et du PAT est soutenue par plusieurs programmes des partenaires techniques et financiers de la place notamment : ceux de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne (State Building Contract - SBC), de la Banque Interaméricaine de Développement (BID), du FMI, du PNUD, de l'USAID, de la Coopération Canadienne, et de l'AFD.

2.2.- CONTEXTE SPECIFIQUE

Rappel des grandes lignes du PAT 2014-2016

Le Plan d'action 2014-2016 avait été préparé par la CRFP-GE avec l'appui et la contribution de l'ensemble des structures et administrations¹ directement impliquées dans les réformes, et ceci selon un processus participatif.

Le cadre logique du PAT 2014-2016 était structuré en six domaines et quinze dimensions. La priorisation des activités était établie sur la base de trois critères : i) la prise en compte des actions déjà engagées par les services, ii) la prise en compte des actions qui sont jugées préalables à d'autres, et enfin, iii) la prise en compte des actions jugées nécessaires à la consolidation des fonctions de base de la gestion des finances publiques.

Sur le plan méthodologique le PAT 2014-2016 se déclinait en objectifs et résultats attendus dans chaque domaine mais aussi en activités et actions de chacune des dimensions de réforme des finances publiques. Pour le suivi des actions à mettre en œuvre par dimension de réformes, un tableau synoptique détaillé était adjoint au PAT avec les indicateurs et les échéances de la mise en œuvre des actions.

Sur le plan institutionnel, un cadre gouvernance hiérarchisé en trois paliers a été déployé pour l'encadrement des activités de réformes : 1) le Comité de Pilotage Stratégique pour l'orientation des grandes décisions ; 2) la CRFP-GE pour la coordination et le suivi ; et 3) les Comités Sectoriels de Réforme pour assurer l'interface avec les régies financières publiques. Cependant la responsabilité de la mise en œuvre des actions à travers les Plans Opérationnels Annuels (POP)² incombait aux structures et institutions concernées.

Bilan global du PAT 2014-2016 : l'allure générale du processus.

L'évaluation par la CRFP-GE du PAT 2014-2016 effectuée sur la période octobre 2013/mars 2015, actualisée en septembre 2015, montre le développement d'un processus de différenciation en trois groupes de secteurs, soit :

- a) 2 Groupes à marche plus ou moins rapide : Trésorerie et Comptabilité Publique; Système d'Information des Finances de l'État;
- b) 2 Groupes à marche beaucoup plus lente : Mobilisation des Ressources Internes et Externes; Cadre Global du Budget;
- c) 2 Groupes ou les contraintes semblent l'emporter : gouvernance des finances locales et contrôle externe.

Il convient de retenir que même si globalement, une certaine progression est notée pour la majorité des réformes retenues, le nombre trop important de mesures du PAT 2014-2016 (205 actions) le rendait peu réaliste au regard des contraintes liées à la faiblesse des capacités humaines, techniques et financières du pays et de plusieurs directions et institutions chargées de les mettre en œuvre.

À cela s'ajoutent d'autres lacunes qui ont défavorablement influé sur la mise en œuvre du PAT 2014-2016 tels que:

¹ Il s'agit notamment des services du MEF, du MPCE, de la CSCCA et de la CNMP.

² Les POAs élaborés au niveau de chaque structure comprennent des détails concernant les tâches, les responsabilités au sein de l'institution, les chronogrammes de réalisation, et les plans de passation des marchés pour chaque action identifiée.

- la nécessité d'actions préalables à la réalisation de certaines mesures ;
- le caractère non exhaustif et incomplet des actions et activités retenues par rapport certains objectifs affichés ;
- le défaut de pertinence de certaines actions de réformes par rapport aux orientations du PAT 2014-2016 ;
- le manque d'appropriation du PAT 2014-2016 par certains acteurs ;
- l'absence d'évaluation des actions retenues.

Aussi, est-il apparu nécessaire de procéder à l'actualisation du PAT 2014-2016 en remédiant aux insuffisances citées plus haut, pour apporter plus d'efficacité et plus de cohérence. Cette actualisation a été préalablement accompagnée par un renforcement de capacités sur les fondamentaux de la planification stratégique et opérationnelle, de manière à favoriser une véritable appropriation du PAT par les différents acteurs de la réforme. Cette mise à jour prend également en compte certains indicateurs standards d'évaluation de la performance jugés pertinents au regard de l'objectif de modernisation de la gestion des finances publiques (PEFA). Cette préoccupation est d'autant plus pertinente que la République d'Haïti vient de se doter d'un texte fondamental qui pose un nouveau paradigme de la gestion des finances publiques, à savoir la gestion budgétaire par programmes axée sur les résultats. Il s'agit du décret du 9 octobre 2015 fixant les règles fondamentales relatives à la nature, au contenu, à la procédure d'élaboration, de présentation et d'adoption des lois de finances dont la mise en œuvre progressive est envisagée durant les prochaines années.

Bilan selon les axes prioritaires de réforme

Le PAT 2014-2016 a été exécuté dans le cadre d'un « programme prioritaire » qui s'est traduit par le choix de quatre grands domaines d'intervention, en raison notamment des capacités limitées en ressources humaines de la CRFP-GE :

La mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales

- Ce domaine agrégé regroupait les dimensions liées à la mobilisation des ressources fiscales et douanières (domaine 1 du SRFP) et à la gouvernance des finances locales.
- Dans la dimension de la mobilisation des ressources, il s'agissait de rendre les administrations fiscales et douanières modernes, plus efficaces, plus efficaces et capables de mobiliser des recettes en vue de garantir une plus grande autonomie financière de l'État. Il s'agit aussi de développer d'autres sources de revenus permettant d'accroître les ressources de l'État. Les progrès ont été significatifs dans les dimensions concernant la rénovation du cadre légal et réglementaire, la restructuration des services, la rénovation des infrastructures physiques et technologiques, la modernisation des procédures opérationnelles, et la modernisation des systèmes d'information et de communication.
- Dans la dimension de la gouvernance des finances locales, la gestion des finances locales, le Plan d'Action Triennal 2014-2016 s'était donné comme objectif global de capitaliser et de sécuriser les acquis à travers la mise en place de dispositifs réglementaires et légaux régissant la gouvernance financière locale et la détermination de pistes de réforme. Les actions prévues dans ce cadre comprenaient l'adoption d'un guide de préparation et d'exécution du budget des CT, le projet d'Arrêté Ministériel pour la publication des budgets des CT et la production de la

compilation des budgets communaux. Elles ont toutes connu un démarrage mais elles sont encore loin d'être achevées. La cause de ces retards est de nature politico-institutionnelle mais elle est aussi liée au manque de moyens financiers.

- La dimension de la mobilisation des ressources externes visait une meilleure gestion de l'aide externe et l'alignement des bailleurs aux principes de l'efficacité de l'aide. Le PAT 2014-2016 avait retenu trois lignes d'action dans cette dimension : l'amélioration du système d'information sur l'aide externe, la maîtrise des outils et des mécanismes sur la gestion de l'aide externe et la restructuration de la Direction de la Coopération Externe.

La trésorerie et la comptabilité publique

- Ce domaine ciblait quatre objectifs majeurs : 1) la consolidation définitive de la trésorerie de l'État par la mise en place d'une structure unifiée des comptes bancaires des Administrations Publiques supervisée par le Trésor (dit CUT) et le déploiement graduel des postes comptables, 2) l'amélioration de la gestion de la trésorerie, 3) la garantie de la prise en charge de l'ensemble des opérations financières de l'État, notamment par l'intégration des mécanismes d'analyse et gestion optimale de la dette dans le budget de l'État.
- A ce jour, c'est le domaine où le niveau d'avancement est le plus élevé puisque les réalisations concernent presque tous les axes de réforme. A titre d'exemple, on peut rappeler que la structure du Compte Unique du Trésor est actuellement en place avec un Compte Central du Trésor accompagné par différentes catégories de comptes (comptes secondaires de recettes et sous comptes de dépenses). Dans ce cadre, une expérience-pilote a été d'abord conduite au niveau du Secteur Économique I (MEF, MPCE, ...). Puis, à partir de Décembre 2015 on est entré dans la phase de généralisation qui concerne maintenant tous les fonds provenant du Trésor Public. Seul les fonds externes sont encore gérés en dehors du CUT.

Cadre global du budget

- Ce domaine agrégé ciblait des améliorations dans diverses dimensions du processus budgétaire. On peut rappeler l'objectif de perfectionner les outils méthodologiques pouvant déboucher sur planification stratégique et une programmation budgétaire plus efficace, une rationalisation accrue de l'exécution des dépenses publiques par l'amélioration du cadre de passation des marchés publics, le renforcement du système de gestion de l'investissement public, et le renforcement des mécanismes de contrôle budgétaire.
- Dans la réalité, les progrès ont concerné quelques domaines particuliers comme : la rénovation du cadre macroéconomique par le renforcement des capacités de modélisation ; la rénovation du cadre légal et réglementaire (adoption de deux nouveaux Décrets qui modernisent le cadre budgétaire global et cherchent à renforcer le système d'investissement public) ; le renforcement du cadre de planification et de programmation (UEP) ; l'adoption de deux plans d'action pour l'amélioration rapide du Système National d'Investissements Publics et des circuits de passation de marchés publics et de dépenses publiques. Mais, un certain retard est constaté dans leur mise en œuvre.

Le système d'information pour les finances de l'État (SIFE).

- Ce domaine ciblait la mise en place d'un système d'information informatisé pour le Grand MEF constitué de solutions informatiques intégrées et renforcées par un système approprié de sécurité informatique. Il s'agissait d'opérationnaliser un dispositif informatique appliqué à la gestion des finances publiques à travers quatre dimensions: 1) pilotage et contrôle ; 2) développement et mise en place des solutions informatiques et techniques ; 3) élaboration des supports et référentiels communs ; 4) améliorer le système de communication électronique des composantes de la gestion des finances publiques.
- a) Dans la réalité, les choses ont pris une plus grande extension avec le développement de l'assistance technique et la mise en place et le fonctionnement effectif d'organes de pilotage et de mise en cohérence. Pour le MEF. On note par exemple : i) Politique de Sécurité du Système d'Information (PSSI); ii) Plan de formation à l'informatique; iii) Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP / IFMIS); iv) Gestion électronique des documents (GED). Ce dernier projet intègre la Commission Nation des marchés Publics et la cour Supérieure des comptes. Pour le MPCE, on cherche à développer un Système d'Information pour le Développement (SID). Actuellement, son processus de mise en œuvre est à sa seconde phase. Les activités ont surtout consisté dans la formation des cadres et dans le déploiement du système dans les ministères sectoriels.

III. Méthodologie d'élaboration du PAT 2016/18

3.1.-Les principales orientations retenues

Le nouveau plan d'action triennal (PAT 2016-2018) se veut un instrument efficace pour l'amélioration de la modernisation de la gestion des finances publiques de la République d'Haïti. Pour cela, il constitue une priorité pour les autorités et les administrations concernées appuyées en cela par la communauté des bailleurs de fonds.

L'élaboration du PAT 2016-2018 a adopté une démarche participative et itérative pour une bonne appropriation par les acteurs de la réforme. *Aussi, l'actualisation s'est fondée sur une méthode de planification participative préalablement accompagnée par un renforcement de capacités sur les fondamentaux de la planification stratégique et opérationnelle, de manière à favoriser une véritable appropriation du PAT par les différents acteurs de la réforme. Cette mise à jour du cadre logique et son lien avec le suivi et l'évaluation des réformes a pris en compte certains indicateurs standards d'évaluation de la performance jugés pertinents au regard de l'objectif de modernisation de la gestion des finances publiques (PEFA).*

Le PAT 2016-2018 se caractérise par la simplicité et la lisibilité. Afin d'assurer la pertinence et la cohérence des réformes tout en préservant la durabilité des acquis, l'accent a été mis sur le caractère structurant des actions dans une approche inter-fonctionnelle et systémique de gestion efficace des composantes des finances publiques.

Les objectifs et les résultats du PAT 2016-2018 reflètent la stratégie de la SRFP avec des indicateurs de résultats et de suivi mesurables et réalistes. L'exercice de construction des actions du PAT 2016-2018 met en évidence les critères ci-après :

- la pertinence de l'action par rapport aux objectifs et résultats ;
- le caractère réaliste et mesurable ;
- le caractère structurant de l'action ;
- et la possibilité de réalisation dans l'intervalle 2016-2018.

3.2.-Le processus d'élaboration

La démarche privilégiée a été celle, déjà indiquée, d'une approche participative et itérative. Elle a démarré par l'organisation et l'animation d'un séminaire méthodologique sur la planification stratégique et opérationnelle et le cadre logique. Le but recherché étant de construire, au niveau des parties prenantes aux réformes, une compréhension commune sur les principes, notions et concepts utilisés pour l'élaboration du PAT. Plusieurs participants venant de toutes les structures, parties prenantes aux réformes des finances publiques, y ont pris part.

Les présentations et interactions lors de l'atelier sur la planification stratégique et opérationnelle ont permis de mieux faire comprendre le cadre logique et la chaîne d'impacts des résultats. Les acteurs de la réforme ont pu ainsi traduire, dans la pratique, le cadre logique du PAT en activités, extrants, objectifs, indicateurs et résultats. Le but ultime était de mettre en évidence la logique qui guide la planification stratégique et la planification opérationnelle pour atteindre les objectifs du développement du PSDH et de la SRFP. Cette logique se reflète au travers des activités menées dans les différentes structures concernées et articulées aux six domaines de réforme, puis au PAT et enfin, à la SRFP.

Des séances de travail ont, par la suite, été menées avec les institutions et administrations en charge des réformes, entrecoupées d'une série de quatre ateliers tenus avec l'appui des secrétaires exécutifs et regroupant les membres concernés du domaine.

L'actualisation s'est également appuyée sur l'évaluation du PAT faite par la CRFP-GE. Ce bilan fait apparaître comme indiqué plus haut une mise en œuvre mitigée. S'il est constant que des avancées sont notées dans les mesures relevant du Trésor ; il reste que dans les autres domaines de réformes, notamment le cadre global du budget et les finances locales, les progrès ont été de très faible ampleur.

Les ateliers techniques ont permis pendant quatre jours d'affilée d'avoir des échanges nourris entre les participants et la mission d'expertise sur la construction du plan d'action relevant des structures engagées dans la réforme. Au cours de ces ateliers, les secrétaires exécutifs ont eu à exposer le bilan des réformes de leur secteur respectif afin que tous les acteurs concernés soient au même niveau d'information. Par la suite, les objectifs globaux et spécifiques respectifs de la SRFP et du PAT 2016-2018 ainsi que les résultats attendus de la mise en œuvre du PAT ont été présentés et explicités par la mission. Ceci a permis de faire ressortir la chaîne d'impact des résultats en partant des actions et activités du PAT jusqu'à la SRFP et au PSDH.

Sur cette base, les participants ont fait des propositions d'intrants (actions) et d'extrants (produits attendus), d'échéance et de coûts, pour autant que possible, liés aux extrants. À l'issue des ateliers, des esquisses de plans d'action ont pu être ainsi produites pour l'ensemble des domaines sauf pour le groupe du Cadre budgétaire global et contrôles.

La mission d'expertise a également tenu plusieurs séances de travail avec les structures concernées pour poursuivre ou relancer les travaux de réalisation des plans d'action sectoriels. Ces réunions de travail ont permis de développer une meilleure compréhension de la mission d'actualisation du PAT auprès des hauts responsables et de faire progresser les tâches attendues au niveau de la proposition des actions.

Enfin, et pour mieux se conformer à l'orientation relative à la participation et à l'appropriation, le projet de plan d'action a été soumis aux institutions et administrations concernées, dans le cadre d'un atelier de partage, pour leur permettre de bien cerner la démarche de préparation et le contenu du nouveau PAT 2016-2018. Mais également, afin de susciter des débats et commentaires sur les propositions faites par la mission. Les participants représentant les structures concernées ont apporté des commentaires et faits des amendements sur le projet de plan d'action qui leur avait été communiqué avant. Le projet de PAT 2016-2018 a été revu et enrichi des contributions dont l'analyse a relevé la pertinence.

3.3.-Sur le costing

L'évaluation des coûts n'a pu être réalisée avec la plupart des structures puisque les actions envisagées devraient être détaillées en plusieurs sous-activités pour pouvoir déterminer le coût attaché à chaque activité spécifique. Il s'y ajoute le retard ou l'absence de proposition d'actions de la part de certaines structures, ce qui n'a pas permis de déterminer les coûts avant la fin de la mission. La mission estime qu'il convient de s'atteler ultérieurement sur cet aspect avec la collaboration plus active des structures concernées ; l'approche ayant été rappelée à l'occasion des rencontres et ateliers.

IV. Domaines et dimensions de réforme des finances publiques

La SRFP a retenu dans sa phase première dite **programme prioritaire de réformes des finances publiques** 6 axes stratégiques appelées domaines que sont :

- 1- Mobilisation des ressources internes et externes
- 2- Cadre global du Budget ;
- 3- Gestion des finances locales ;
- 4- Comptabilité et trésorerie,
- 5- Contrôle externe ; et
- 6- Système intégré d'information financière de l'État.

Le plan d'action triennal 2016-2018 qui est la mise en œuvre opérationnelle de la SRFP, est décliné dans le cadre logique en huit (8) objectifs stratégiques et huit (8) résultats attendus. Les objectifs stratégiques conduisent à la mise en place d'actions dont la réalisation va

permettre d'atteindre les résultats attendus qui vont impacter directement les domaines respectifs de réforme.

L'innovation majeure introduite dans le PAT 2016-2018 consiste à prendre en considération certains indicateurs de performance du PEFA de manière à consolider les fondamentaux de la gestion des finances publiques. Le tableau synthétique du PAT intègre dans ses colonnes la problématique de l'évaluation PEFA réalisée en septembre 2011 et offre ainsi la possibilité d'avoir deux indicateurs pour une action, à savoir, d'une part, l'indicateur de suivi ou de réalisation et, d'autre part, l'indicateur PEFA.

4.1.-LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES

Dans la perspective du renforcement de l'efficacité du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), ce domaine est un des éléments fondamentaux de la crédibilité du budget. La mobilisation des ressources internes et externes permet au budget d'être exécuté d'une manière prévisible, et de doter ainsi le pays des moyens indispensables pour une plus grande autonomie fiscale dans la conduite de ses affaires et de son développement national. Ce domaine couvre plusieurs dimensions de réformes, à savoir : la mobilisation des recettes fiscales et douanières mais aussi l'amélioration de la gestion des ressources externes et le développement d'autres sources de financement de l'administration publique dont notamment les ressources locales et autres ressources, comme celles générées et utilisées directement par les administrations.

Résultats actuels des réformes

Pour les dimensions mobilisation des ressources fiscales et douanières, le bilan réalisé par la CRFP-GE laisse apparaître des progrès réels dans la partie relative au cadre légal et réglementaire : code douanier, tarif douanier et code d'éthiques des fonctionnaires de la Douane élaborés ; modifications apportées aux textes de loi relatifs à certains impôts et taxes : l'Impôt sur le Revenu, la TCA, les droits d'accises (Alcool et tabac), la patente, la CFPB, la CFPNB. D'autres avancées sont également notées dans le cadre institutionnel avec les projets de loi organique de la DGI et de l'AGD déjà élaborés et la création de services opérationnels tels que le Service de Contrôle à Posteriori, l'Unité de Renseignement et de Gestion des Risques, l'Unité de Conseil aux Entreprises et l'Unité de Gestion du SYDONIA à la Douane. La modernisation des procédures de déclarations et de règlement des droits et taxes a également été réalisée par le biais du lancement de la télé-déclaration et du télé-paiement.

S'agissant des dimensions sur la mobilisation des ressources externes et des autres ressources aucune avancée significative n'a pu être relevée.

Orientation stratégique 2016-2018

L'orientation stratégique de ce domaine consiste à rendre les dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes plus performants et plus efficaces.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques poursuivis dans ce domaine visent la souveraineté et la crédibilité budgétaires par l'accroissement des recettes fiscales et douanières et le renforcement de l'exhaustivité de la loi des finances en y intégrant de plus en plus les appuis des partenaires au développement et les ressources actuellement encaissées dans certains ministères et non budgétisées. Cela passera par un certain nombre de mesures de réformes au niveau légal et réglementaire institutionnel et opérationnel, notamment :

- l'élaboration et l'adoption du code général des impôts et la publication du code des douanes ainsi que leurs textes d'application ;
- le renforcement des compétences ;
- l'organisation du cadre général des régies de recettes et de dépenses pour capturer les ressources encaissées dans les administrations ;
- l'amélioration du système de suivi des PTFs ;
- le renforcement des outils et la modernisation des systèmes d'information des services, en particulier la mise en place de la nouvelle application pour les Impôts et l'amélioration de SYDONIA et son extension à l'ensemble du territoire national, pour la Douane.

Résultat attendu

En termes de résultat attendu, les politiques publiques seront financées de plus en plus par des ressources nationales dont la mobilisation augmente progressivement. Les leviers d'action identifiés durant la période du PAT 2016-2018 sont la performance des administrations fiscales et douanières, la gouvernance de l'aide et le développement des « autres ressources » qui sont capables d'accroître les ressources de l'État.

4.2.-LE CADRE GLOBAL DU BUDGET

Ce domaine de réforme couvre tout le processus budgétaire, il concerne la planification stratégique, le cadrage macroéconomique et la programmation budgétaire, le processus de préparation du budget, l'exécution du budget et le contrôle interne, et enfin, la perspective de mise en place d'une budgétisation pluriannuelle par programme axée sur les résultats.

Résultats actuels des réformes

Ils sont très mitigés pour ne pas dire faibles au regard du bilan qui a été dressé par la CRFP_GE. Les réalisations concernent essentiellement les efforts déployés au niveau de la DEE/MEF, avec la collaboration de quelques bailleurs pour moderniser et renforcer les outils du cadrage macroéconomique. Ainsi peu d'avancées dans les actions prévues dans le cadre du PAT 2014-2016 et relatives aux aspects généraux de la planification ont été relevées. Il en est de même des mesures de réformes relatives à l'exécution des dépenses, au budget programme et à la gestion axée sur les résultats.

Toutefois, des efforts sont notés avec l'avènement d'une nouvelle démarche de restauration et de promotion des Unités d'Étude et de Programmation (UEP) au sein des ministères sectoriels et le lancement d'un programme de renforcement des capacités en évaluation des projets. Le secteur des investissements publics a également connu un regain d'intérêt avec l'adoption formelle d'un plan d'action en 10 points pour le renforcement du système de gestion des investissements publics qui, pour le moment n'a pas donné les résultats

escomptés. Des études sur les circuits des dépenses et des marchés ont aussi été conduites mais leurs recommandations, tendant à rationaliser et à simplifier les procédures tout en renforçant les contrôles internes, tardent encore à être mises en application.

Orientation stratégique 2016-2018

L'orientation stratégique retenue dans le cadre du PAT 2016-2018 est de systématiser l'élaboration des stratégies/politiques sectorielles par une approche homogène et l'utilisation d'instruments de programmation pluriannuelle pour la gestion efficace des ressources publiques, de renforcer les mécanismes de budgétisation basée sur les politiques publiques et de garantir une exécution budgétaire plus transparente qui se rapproche de plus en plus des normes et pratiques internationales.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques visent à affiner les projections macroéconomiques, à s'assurer que le processus de préparation du budget soit basé sur des hypothèses réalistes et plus transparentes, à rendre le cycle de préparation du budget plus ordonné et plus participatif, à améliorer le taux d'absorption des crédits budgétaires, notamment pour les projets d'investissement public, à améliorer le suivi et le contrôle de l'exécution du budget de l'État, et enfin, à lier davantage les objectifs de politiques publiques avec les possibilités financières réelles de l'État. À cet égard les actions prévues tourneront autour des axes phares tels que :

- l'identification des secteurs clés pour le développement d'Haïti et l'élaboration de politiques économiques sectorielles adaptées;
- Le renforcement du cadre global de la planification au niveau du MPCE et des ministères sectoriels prioritaires;
- L'amélioration de la préparation, de l'exécution et du suivi des projets d'investissement publics dans ces ministères;
- L'amélioration du système de gestion des marchés publics ;
- La rationalisation et le renforcement des règles et procédures d'exécution et de contrôle ex-ante des dépenses publiques.

Résultats attendus

La mise en œuvre des réformes devrait permettre de doter les principaux secteurs de développement économique et social de stratégies sectorielles et de programmes pluriannuels avec des allocations budgétaires en ligne avec les politiques publiques et les ressources disponibles de l'État. Elle devrait également permettre une rationalisation des dépenses publiques et la gestion des marchés publics plus aisée, plus fluide et plus transparente dans le respect des normes internationales établies.

4.3.-LA TRESORERIE ET LA COMPTABILITE

Le troisième domaine des réformes de finances publiques vise principalement à consolider les acquis de la mise en place du CUT, à assurer un déploiement graduel des postes comptables

au niveau central et dans les départements, à l'intégration des ressources gérées directement par certaines administrations, à l'amélioration de la gestion de la trésorerie, et à mettre en place les mécanismes d'analyse et de gestion de la dette externe.

Résultats actuels des réformes prévues

On a noté des avancées significatives dans ce domaine de réforme en termes de réalisation dont la plus importante est sans doute la mise en place du Compte Unique du Trésor qui devrait permettre, à terme, la centralisation de la trésorerie de l'État et la gestion plus efficace et plus transparente des opérations de recettes et de dépenses par des comptables publics du Trésor régulièrement nommés. L'autre grand succès, corolaire de la mise en œuvre du CUT, concerne la création et la mise en opération des postes comptables en charge de l'exécution du budget de l'État pour mettre fin à une pratique qui consistait, pour les institutions et ministères, à payer directement leurs dépenses propres.

Orientation stratégique 2016-2018

Assurer une gestion plus efficace et plus efficiente des ressources publiques en conférant au Trésor Public la plénitude de ses missions de gestion budgétaire et comptable des opérations de l'État et des collectivités territoriales.

Objectifs spécifiques

Il s'agira de consolider le CUT et de densifier le réseau des comptables publics du Trésor, de sécuriser les recettes, d'intégrer progressivement la gestion comptable et financière des collectivités territoriales, afin de garantir une exécution budgétaire et comptable et une reddition des comptes plus complètes et plus transparentes, qui se rapprochent des normes et pratiques internationales. Dans le même temps, il faudra veiller au maintien de l'endettement à un niveau soutenable.

Ces objectifs représentent les trois dimensions de réformes fixées au niveau de ce troisième domaine avec:

- la consolidation du CUT et la densification du réseau des comptables publics du Trésor ;
- la gestion de la trésorerie et de la dette publique ;
- et la comptabilité publique

Résultats attendus

Il est attendu comme résultats que le CUT soit effectivement consolidé et étendu aux comptes de projets des bailleurs de fonds, que la gestion de la trésorerie soit mieux assurée, que la gestion de la dette soit optimisée, que tous les postes comptables soient déployés et implantés sur tout le territoire national et que la gestion financière des collectivités territoriales soit prise en charge progressivement par le réseau des comptables publics du Trésor.

4.4.-LA GOUVERNANCE DES FINANCES LOCALES

Les collectivités territoriales sont au nombre de trois catégories (article 61 de la Constitution) : la section communale qui est une entité administrative, la commune qui jouit

de l'autonomie administrative et financière et le département qui est doté de la personnalité morale. Cependant, les actions de réforme du PAT ne concernent que la commune qui a une existence réelle.

Résultats actuels des réformes

Les lignes de réforme contenues dans le PAT 2014-2016 n'ont pratiquement pas eu d'avancées faute d'une articulation appropriée entre le MICT et la CRFP-GE. L'accent doit être mis sur le renforcement de la structure de suivi au sein du MICT et une meilleure liaison entre cette structure et le CRFP-GE.

Orientation stratégique

En attendant la réforme de la décentralisation, le MICT en tant qu'organe de tutelle des collectivités territoriales cherche à capitaliser et à sécuriser les acquis, en matière de bonne gouvernance financière par des mesures légales et normatives à travers la mise en place de dispositifs réglementaires et légaux régissant la gouvernance financière locale, et la proposition de pistes de réformes des finances locales.

Objectifs spécifiques

Il s'agit, pour la période 2016-2018, de mettre en place progressivement une gestion efficace et transparente des finances des collectivités territoriales par le biais des quatre dimensions constitutives de ce domaine de réforme, que sont le budget des collectivités territoriales, la mobilisation des ressources des CT, la comptabilisation des ressources des CT et, enfin, le contrôle des CT.

Résultats attendus

Les lignes de réforme devront permettre d'augmenter les ressources budgétaires des CT, de produire des informations pertinentes sur la gestion des CT et de rationaliser les contrôles exercés par différents organes sur les CT.

4.5.-LE CONTROLE EXTERNE ET LA TRANSPARENCE.

Par contrôle externe, on vise le contrôle externe à l'exécutif, c'est-à-dire celui exercé par la CSC/CA et celui exercé par le pouvoir législatif constitué par la chambre des députés et le Sénat. S'y ajoute le contrôle que l'ULCC est amenée à opérer dans le cadre du renforcement de la bonne gouvernance et de la transparence dans la gestion des ressources publiques en Haïti.

Résultats actuels des réformes

Le bilan dressé par la CRFP-GE montre que les réformes n'ont pas atteint les résultats escomptés dans ce domaine qui est pourtant primordial dans l'utilisation efficace des ressources et la transparence dans la gestion publique. La CSC/CA a fait l'objet d'un audit

organisationnel et s'est engagée dans l'élaboration du plan d'action qui en découle. La situation politique du pays durant les années 2014-2016 n'a pas permis au Parlement d'exercer convenablement son activité de contrôle, encore moins de dérouler un programme de renforcement de capacités des députés et sénateurs, en la matière. L'ULCC n'a pas poursuivi ses activités de renforcement pour la lutte contre la corruption faute de ressources suffisantes.

Orientation stratégique du PAT 2016-2018

Il s'agira d'opérer les mutations indispensables à l'approfondissement de la bonne gouvernance en améliorant la transparence dans la gestion des finances publiques.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques visent l'effectivité de la reddition des comptes par les comptes publics, de la recevabilité des gestionnaires publics, du contrôle citoyen, de l'exercice des contrôles du pouvoir législatif en matière budgétaire. Ils sont déclinés au travers de trois dimensions que sont : le contrôle exercé par le pouvoir législatif, le contrôle exercé par la cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif et le renforcement de la transparence et de lutte contre la corruption.

Résultat attendu

Il est attendu que la mise en œuvre des réformes dans ce domaine permette d'avoir des contrôles externes des finances publiques plus efficaces, plus efficaces et qui assurent une couverture plus complète des risques fiduciaires auxquels les ressources publiques sont exposées.

4.6.-LE SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT

Dans le cadre du PAT antérieur, il ne s'agissait que du Schéma Directeur Informatique du MEF. Il vise à établir un système d'information informatisé constitué essentiellement de solutions informatiques intégrées, à renforcer la sécurité des systèmes d'information du Ministère, à optimiser et renforcer l'organisation de la fonction informatique et, enfin, à établir un système d'information informatisé constitué essentiellement de solutions informatiques intégrées.

Résultats de la réforme

La mise en place, depuis 2015, de l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage du SDI (AMOA) avec l'appui de partenaires techniques et financiers a permis de relancer la mise en œuvre des réformes dans ce domaine. C'est ainsi que plusieurs projets ont commencé à être lancés et à enregistrer quelques progrès prometteurs. C'est le cas notamment de la politique de sécurité informatique, du plan d'infrastructure logicielle, de la mise en œuvre d'une solution intégrée budget-comptabilité, de la mise en place d'un logiciel pour les impôts, de la modernisation du

Datacenter et du réseau informatique des finances publiques, etc. Pour booster davantage les réformes, la gouvernance de ce système d'information de l'État a été rénovée avec la mise en place et le fonctionnement effectif d'un comité de projet et d'un comité de pilotage.

Orientation stratégique

Il conviendra de poursuivre la concentration des efforts prioritairement sur les systèmes de mobilisation des recettes, tout en poursuivant la mise en place d'un système intégré de gestion financière prenant en charge, dans sa globalité les volets budgétaire et comptable. Dans l'intervalle, le développement des interfaces automatiques entre applications existantes grâce à l'outil ETL sera réalisé, dans toute la mesure du possible.

Objectifs spécifiques

Les objectifs visent la revalorisation de la fonction informatique avec la mise en place au sein du MEF, d'une structure capable de conduire la modernisation des systèmes d'information. Il s'agira également de mettre en place les applications transversales indispensables à la gestion transparente et plus efficace des finances publiques de l'État dans ses différentes composantes (recettes, dépenses, comptabilité, dette, marchés publics, etc) dans un environnement sécurisé. À travers ses différentes dimensions, le domaine vise aussi le renforcement des capacités, l'optimisation des ressources matérielles et la diffusion de l'information. Ces dimensions, au nombre de cinq, sont les suivantes :

- Cadre institutionnel et organisationnel ;
- Applications transversales
- Dimension technique ;
- Support et Référentiels communs
- Communication

Résultat attendu

Le principal résultat attendu est que les systèmes information facilitent les contrôles et les prises de décision sur l'utilisation transparente et efficace des ressources publiques et permettent de produire à temps des rapports budgétaires et financiers exhaustifs et de qualité. Les systèmes devraient être graduellement adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques et être sécurisés.

V. Matrice du cadre logique

À l'issue de la démarche de mise à jour du PAT 2014-2016, un nouveau cadre logique du Plan d'Action Triennal (PAT 2016-2018) a été dressé, afin de mieux positionner et articuler les différentes activités de réformes prévues dans la gestion des finances publiques. Il a pour finalité d'organiser la modernisation des finances publiques en un tout cohérent, dont les objectifs sont clairement définis, les résultats annoncés, les actions regroupées par processus du cycle budgétaire ou par fonctions transversales qui *sont reflétées dans les six domaines (i) de la mobilisation des ressources et de la gouvernance des finances locales, (ii) de la*

planification stratégique et du cadrage budgétaire, (iii) de la trésorerie et de la comptabilité, (iv) de la chaîne des dépenses publiques, (v) du contrôle interne et externe et (vi) du système d'information pour les finances de l'État.

Cette articulation du PAT 2016-2018 avec la SRFP demeure une trajectoire qu'il convient de toujours maintenir dans le nouveau cadre logique, puisqu'elle contribue ainsi à garantir la cohérence entre ces deux instruments. La SRFP est structurée autour des trois objectifs stratégiques budgétaires caractérisant tout système de gestion des finances publiques qui contribue à la mise en œuvre des politiques nationales et à la réalisation des objectifs de développement d'un pays. Il s'agit de :

- la discipline budgétaire par la maîtrise des agrégats budgétaires et la gestion des risques budgétaires;
- l'allocation stratégique des ressources par la planification et l'exécution du budget fondées sur les priorités nationales;
- la prestation efficace et efficiente de services par la bonne gestion des ressources budgétisées.

À titre de rappel, l'objectif global de la SRFP se décline en une participation **à l'édification des bases d'une bonne gouvernance en République d'Haïti de manière à contribuer à la concrétisation des objectifs de croissance soutenue et durable**. Plus spécifiquement, la SRFP vise à améliorer **la performance de la gestion des finances publiques** et à opérer **une mutation des modes de gestion et des comportements de l'administration pour établir un nouveau mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats**.

L'orientation retenue par l'État haïtien pour moderniser son système de gestion des finances publiques consiste à consolider les fondamentaux du système actuel dit de moyens tout en posant les jalons d'une mutation profonde devant aboutir à un nouveau mode de gestion des finances publiques, axé sur les résultats.

À cet égard, et tenant compte des objectifs poursuivis dans la SRFP, le nouveau cadre logique fera ressortir les objectifs globaux et spécifiques du PAT 2016-2018 auxquels seront attachés des résultats, des indicateurs et leurs sources de vérification.

5.1.-OBJECTIFS

Objectifs globaux du nouveau PAT

Il s'agit avec le nouveau PAT 2016-2018 :

- ✓ d'améliorer la gestion des finances publiques sur le court terme, par l'accroissement de l'autonomie financière de l'État, l'instauration ou la consolidation de la discipline budgétaire et le recentrage des ressources publiques vers les priorités définies dans le cadre du PSDH, tout en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics ; et, d'instituer progressivement sur le moyen terme, un mode de gestion des finances publiques plus axé sur les résultats.

Objectifs spécifiques du PAT

S'agissant des objectifs spécifiques, ils correspondent à la déclinaison des objectifs globaux en 8 objectifs opérationnels à court et moyen termes :

1. Rendre les dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes plus performants et plus efficaces;
2. Systématiser l'élaboration de stratégies sectorielles et la programmation pluriannuelle ;
3. Renforcer les mécanismes de budgétisation basée sur les politiques publiques ;
4. Garantir une exécution budgétaire et comptable et une reddition des comptes transparentes qui se rapprochent des normes et pratiques internationales ;
5. Mettre en place progressivement une gestion efficace et transparente des finances des collectivités territoriales ;
6. Mettre en place des contrôles internes et externes des finances publiques plus efficaces, plus efficaces et qui assurent une couverture complète des risques fiduciaires auxquels les ressources publiques sont exposées;
7. Adapter les systèmes d'information aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques ; et,
8. Renforcer le cadre de pilotage de la SRFP et du PAT pour assurer une mise en œuvre adaptée.

5.2.-RESULTATS ATTENDUS DU PAT

Les objectifs spécifiques formulés ci-dessus sont exprimés en un ou plusieurs résultats attendus :

Résultat 1 : Dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes plus performants et plus efficaces

- Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants et renforcent l'autonomie financière de l'État.
- Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement et sont intégrées au budget de l'État.

Résultat 2 : Élaboration de Stratégies sectorielles et programmations pluriannuelles

- Les stratégies sectorielles et des programmes pluriannuels sont élaborés pour les principaux secteurs;

Résultat 3 : renforcement mécanismes de budgétisation basée sur les politiques publiques

- La budgétisation est basée sur des politiques publiques ;

Résultat 4 : Exécution du budget, comptabilité et gestion de la trésorerie et de la dette transparentes et conformes aux normes internationales

- L'exécution du budget en dépenses et la gestion des marchés est fluidifiée, transparente et s'effectue dans le respect des normes établies.

	Logique d'Intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la performance de la GFP pour : <ul style="list-style-type: none"> Accroître l'autonomie budgétaire ; Consolider la discipline budgétaire Recentrer les ressources publiques vers les priorités du PSDH Renforcer l'efficacité du rôle de l'État et des Services publics Instituer un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats, conformément aux principes définis dans le cadre du nouveau régime financier. 	<ul style="list-style-type: none"> Déficit budgétaire (solde de base) Absence d'arriérés de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> Loi de règlement Rapports: <ul style="list-style-type: none"> FMI, Banque Mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de chocs externes Stabilité politique et sociale
Objectifs Spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> Rendre les dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes plus performants et plus efficaces; Systématiser l'élaboration de Stratégies sectorielles et de programmations pluriannuelles ; Renforcer les mécanismes de budgétisation basée sur les politiques publiques ; Garantir une exécution budgétaire et comptable et une reddition des comptes transparentes qui se rapprochent des normes et pratiques internationales ; Mettre en place progressivement une gestion efficace et transparente des finances des collectivités territoriales ; Mettre en place des contrôles internes et externes des finances publiques plus efficaces, plus efficaces et qui assurent une couverture complète des risques fiduciaires auxquels les ressources publiques sont exposées; Adapter les systèmes d'information aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques. Renforcer le cadre de pilotage de la SRFP et du PAT pour assurer une mise en œuvre adaptée. 	<ul style="list-style-type: none"> Progrès global constaté par l'évaluation PEFA 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport PEFA 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination du pouvoir politique à mettre en œuvre la SRFP et le PAT 2016/18 Continuité de l'appui des bailleurs de fonds au financement de la SRFP
Résultats	1.	<ul style="list-style-type: none"> PI-3 PI-13 PI-14 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport PEFA (s'il 	Formuler l'hypothèse

	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants, renforcent l'autonomie financière de l'État et se situent dans le cadre d'un système intégré • Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement, et sont intégrées au budget de l'État 	<p>PI-15</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des écarts entre prévisions (LdF) et exécution (LdR) • Augmentation des Recettes fiscales et douanières • D-1 ; D-2 ; D-3 	<p>est fait)</p> <ul style="list-style-type: none"> • LdF et LdR • Rapport FMI • LdF et LdR • TOFE • Rapport PEFA 	<p>qui s'attache à une prévision réaliste d'augmentation des recettes fiscales, diminution des exonérations fiscales, recouvrements complet.</p> <p>Et ici une hypothèse qui rassure sur cette intégration (cadre macroéconomique)</p>
	<p>2. Les stratégies sectorielles et les programmes pluriannuels sont élaborés pour les secteurs dits prioritaires à l'exemple de : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) ; Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) ; Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication (MTPTC) ; Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP), MPCE, MEF</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PI-11 PI-12 • Nombre d'Institutions et Ministères dotés de documents de politiques/stratégies sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport PEFA • Rapport MPCE et PSDH • Rapports des ministères concernés 	
	<p>3. La budgétisation basée sur des politiques publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de Ministères et institutions dotés de programmes budgétaires pluriannuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport PEFA • Rapport de la Commission des finances du Parlement 	
	<p>4. Exécution du budget, comptabilité et gestion de la trésorerie et de la dette transparentes et conformes aux normes internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Postes comptables en place; Contrôle effectifs • PI-1, PI-2, PI-6, PI- 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports CSCCA & PEFA, IGF, FMI • Rapport PEFA 	

		8, PI-16, PI-19, PI-23, PI-24 • Respect des procédures amélioré • Clarification rôles des acteurs • PI-9; PI-17; PI-22; PI-24; PI-25 • Reddition des comptes effective • PI-4 ; PI-16 ; PI-17 • Absence d'arriérés de paiement	• Rapport IGF & CSCCA • Rapport IGF & CSCCA • Rapport PEFA • Rapports CSCCA, FMI, IGF • Rapport PEFA • Rapport CSCCA & FMI	
	5. La transparence des allocations de ressources aux collectivités territoriales (CT) et leur gestion sont améliorées	• PI-8 • Transferts aux collectivités locales reçus à bonne date. • Gestion financière et comptable des CT assurée par des comptables publics du Trésor	• Rapport PEFA • Rapport CSCCA • Rapport CSCCA	
	6. La chaîne des contrôles interne et externe est rationalisée, cohérente et efficiente.	• PI-9 ; PI-20 ; PI-21 ; PI-26 ; PI-27 ; PI-28 • Contrôle interne opérationnel • Jugement des comptes fait	• Rapport PEFA • DSI et Rapports IGF et CSCCA • Rapport CSCCA	

	7. Les systèmes d'information sont adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges IFMIS finalisé, • Mise en place du nouveau système de gestion comptable et budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi-évaluation de la CRFP-GE • Compte rendu de réunion du comité SIF et AMOA • Rapport de Suivi & Évaluation CRFP-GE 	
	8. Cadre de pilotage et de suivi de la SRFP adaptés et renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • budgets annuels du PAT actualisés et adoptés ; • Actualisation annuelle du PAT; • Rapports de S&E du PAT disponibles ; • Cadre harmonisé du suivi du PAT par les bailleurs; etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des suivi-évaluation du PAT et des plans opérationnels 	
Domaines	1. La mobilisation des ressources internes et externes 2. Le cadre global du budget 3. La trésorerie et la comptabilité publique 4. La gouvernance des finances locales 5. Le contrôle, la reddition des comptes et la transparence 6. Le système d'information financier de l'État			
Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adoption officielle par le Gouvernement du Plan d'Action Triennal 2016/2018 de réforme des finances publiques.</i> • <i>Adoption d'un cadre formel de suivi du PAT entre gouvernement et bailleurs.</i> • <i>Mobilisation des ressources internes et externes pour le financement du PAT</i> 			

VI.-TABLEAU DES ACTIONS PAR DOMAINE ET DIMENSION DE REFORME

La structure de présentation du PAT 2016-2018 a été simplifiée en l'allégeant d'informations détaillées. Cependant, ces informations étant utiles à la mise en œuvre des actions de réformes de la gestion des finances publiques devraient figurer dans les plans d'actions internes des différentes régies financières. Il reste entendu que ces informations détaillées qui portent, pour chacune des mesures, sur les activités à mettre en œuvre seront suivies de près par les secrétaires exécutifs de la CRFP-GE en rapport avec les domaines d'intervention des comités sectoriels de réforme.

Bien qu'il ait eu des évolutions dans les différents domaines de la gestion des finances publique en Haïti depuis 2011, le PAT 2016-2018 innove en mettant le focus sur les points faibles relevés par l'évaluation PEFA de septembre 2011. Il reflète l'engagement de l'État à poursuivre les réformes des finances publiques à travers une orientation des acteurs dans la mise en œuvre des mesures permettant d'infléchir les points faibles relevés par les évaluations du système de gestion des finances publiques, notamment le diagnostic PEFA de 2011.

Un effort important a également été fait pour l'estimation des coûts des actions de réforme même s'il demeure encore quelques actions qu'il n'est pas possible de chiffrer en raison de l'éclatement nécessaire à la réalisation de certaines actions structurantes.

Le PAT 2016-2018 actualisé est présenté sous forme de tableau et il comporte sept (07) colonnes. Il faut préciser que les deux premières mettent en exergue la problématique dans les différents domaines. Le référentiel de base est l'analyse-diagnostic des indicateurs du rapport PEFA de juin 2011. Les autres colonnes, indiquent l'articulation des actions structurantes, leurs indicateurs de suivi, la désignation des entités responsables de leur mise en œuvre et les échéances à moyen terme. Ainsi le tableau comprend 7 colonnes ainsi articulées :

- 1^{ère} colonne : elle reprend pour chacune des six dimensions, les indicateurs PEFA mal notés et rappelle la notation attribuée suite au diagnostic PEFA de septembre 2011 ;
- 2^{ième} colonne : elle pose les problèmes à résoudre dans le cadre du PAT 2016/18 actualisé pour changer l'appréciation négative du ou des critères d'analyse en cause ou encore faire évoluer positivement la situation actuelle ;
- 3^{ième} colonne : elle livre, au regard des problèmes à résoudre et en parfaite cohérence avec l'objectif spécifique visé dans le cadre logique du PAT 2016/18, les propositions de mesures pour remédier à la situation actuelle ou observée par le diagnostic PEFA de septembre 2011 ;
- 4^{ième} colonne : elle indique les indicateurs de suivi ;

- 5^{ième} colonne : elle indique les structures responsables de la mise en œuvre des mesures proposées. La première structure désignée porte la responsabilité de la mise en œuvre en mettant à contribution les autres services indiqués ;
- 6^{ième} colonne : elle fournit un calendrier de réalisation de la mesure de réforme et indique la date butoir où la mesure est censée être réalisée ;
- 7^{ième} colonne : elle indique le statut de l'action.

Domaine 1 : mobilisation des ressources internes et externes

Dimension 1.1 : mobilisation des recettes fiscales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.1.1 Cadre Légal et Règlementaire								
PI-13 : transparence de l'assujettissement et des obligations fiscales (Note C+)	Clarté et exhaustivité des lois fiscales (Note B)	1.1.1.1. Elaborer et adopter un code général des impôts et ses textes d'application	CGI élaboré CGI voté et mis en œuvre Textes d'applications élaborés	DGI		Mars		ND
	Accès du contribuable aux lois fiscales (Note C)	1.1.1.2. Elaborer un manuel des procédures fiscales	Manuel de procédures fiscales validés	MEF/Primature		Juin		
		1.1.1.3. Publier sur le site web du MEF tous les textes fiscaux	Textes publiés sur le site Web du MEF	DGI			Mars	
		1.1.1.4. Elaborer la charte du contribuable et le publier	Charte des contribuables élaborée et mise à la disposition du public	DGI	Dec.	Continu	Continu	
	Fonctionnement des mécanismes de recours (Note: C)	1.1.1.5. Améliorer les mécanismes de recours	Réglementation, conditions d'accès, coût pour le contribuable révisés	DGI				
PI-14 : Efficacité de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douanes Note : D+	Manque de fiabilité de l'immatriculation des contribuables Note : D Inefficacité du système des pénalités Note : C	11.6 Améliorer le système d'immatriculation des contribuables exhaustive reliée aux autres systèmes du MEF Prévoir des niveaux de pénalités applicables	Base de données des contribuables exhaustive et reliée aux autres systèmes Programme annuel de contrôle validé et exécuté Texte révisant le niveau des pénalités adopté	DGI/DSI		Dec		ND
		1.1.1.7. Elaborer un programme annuel de contrôle fiscal et le mettre en œuvre	Programme annuel de contrôle validé et exécuté	DGI/DSI	Jan	Jan	Jan	

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.1.2. Cadre Institutionnel								
PI-15 Efficacité du recouvrement des contributions fiscales <i>Note D+</i>	Adaptation du cadre organique à la nouvelle politique fiscale Note C	112.1 Elaborer et adopter la loi organique	Loi organique élaborée et votée	DGI/MEF Primature et Parlement	Juin			EC
	Recouvrement des impôts (arriérés et courants) faibles Note C Rapprochements entre les émissions et les recouvrements d'une part et entre les recouvrements et les montants reçus par le Trésor, d'autre part, ne sont pas fréquents	112.2 Etablir les indicateurs de performance de l'Administration fiscale	Indicateurs validés et vulgarisés.	DGI	Déc.			EC
	Formation des agents de la DGI sur les outils informatiques et sur le nouveau CGI	112.3 Renforcer les compétences de la DGI	Plan de formation disponible et mis en œuvre	DGI	Déc.	Continu	Continu	ND

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.1.3. Système d'Information Domaine SIFE								
PI-14	Exhaustivité	113.1 Etendre la Tax Solution aux DDI et CDI	Extension de Tax Solution réalisée	DGI	Déc.	Déc.		EC
		113.2. Installer le nouveau système de gestion fiscale	SGF installé sur 5 sites pilotes	DGI		Déc.		ND
PI-13 : transparence de l'assujettissement et des obligations fiscales c+	Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et procédures administratives y afférentes	113.3. Elaborer et mettre en œuvre un Plan de communication	Plan de Communication élaboré et appliqué	DGI	Déc.			ND

6.1.2 Dimension 1.2.: mobilisation des recettes douanières

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.1.1 Cadre Légal et Règlementaire								
PI-13 : Transparence de l'assujettissement et des obligations (Note C+)	Clarté et exhaustivité des lois douanières (Note : B)	1.2.1.1. Publier le nouveau code des douanes et le mettre en œuvre	Code des douanes publié Campagne de vulgarisation réalisée Avis ministériels élaborés et publiés	AGD/MEF	Juin Dec.	Mars		
		1.2.1.2. Elaborer et mettre en œuvre les textes d'application au Code douanier	Cadre règlementaire pour le fonctionnement et l'exploitation des Magasins, Entrepôts et Aires de Dédouanement (MEAD) adopté et mis en application	MEF/AGD	Juin			
		1.2.1.3. Publier le nouveau tarif douanier et l'appliquer	Un nouveau tarif douanier adopté et mis en œuvre	AGD/MEF		Sept		
		1.2.1.4. Elaborer et adopter un Manuel de procédures des opérations douanières	Manuel de procédures des opérations douanières adopté et disponible	AGD/MEF		Dec.		
		1.2.1.5. Elaborer les argumentaires pour l'adhésion d'Haïti aux Accords et Conventions liés au commerce international	Lois votées pour ratification des Accords et Conventions ci-après : - Conv de Kyoto révisée - Conv. de Johannesburg - Conv. relative au transit - Conv relative aux conteneurs	Parlement				

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.2.2 Cadre Institutionnel / organisationnel								
Recettes totales par rapport au budget initialement approuvé (NOTE: D)	Adaptation de l'AGD à la recherche de performance	1.2.2.1 Adopter la loi organique de l'AGD	Loi organique de l'AGD adoptée et publiée	MEF	Sept.			
		1.2.2.2 Vulgariser la loi organique de l'AGD	Loi organique de l'AGD vulgarisée	AGD	Dec.			
		1.2.2.3 Mettre en œuvre le nouvel organigramme découlant de la loi organique	Nouvel organigramme adopté et appliqué	AGD		Sept.		
		1.2.2.4 Valider et publier le Statut particulier des fonctionnaires des douanes	Manuel d'organisation de fonctionnement des services élaborés et mis en opération	MEF/AGD	Juin			
		1.2.2.5 Valider et publier le Code d'éthique des fonctionnaires des douanes	Statut particulier des fonctionnaires des douanes validé et publié Code d'éthique des fonctionnaires des douanes validé et public	MEF/AGD	Juin			
		1.2.2.6 Renforcer les capacités des agents des douanes	Plan de formation élaboré et mis en opération	AGD	Sept.			
		1.2.2.7 Mettre en place le Guichet unique	Guichet unique opérationnel	AGD	Sept.			
		1.2.2.8 Etablir des protocoles de facilitation avec les Opérateurs Economiques Agréés (OEA)	Protocoles de facilitation signés avec les OEA	AGD	Sept.			

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
<i>P1-15 Efficacité du recouvrement des recettes douanières (Note D+)</i>	Réduction des délais de dédouanement et simplification des procédures	1.2.2.9 Doter l'AGD d'équipements de contrôle non intrusif	Equipements de contrôle non intrusif acquis et opérationnels dans les bureaux de douane	MEF/AGD			Sept	
	Renforcement de la lutte contre la contrebande et la fraude	1.2.2.10 Etablir et mettre en œuvre un plan directeur de lutte contre la contrebande et la fraude	Plan directeur de lutte contre la contrebande et la fraude élaboré et mis en opération	AGD			Sept	
		1.2.2.11 Interconnecter SYDONIA avec SIGA (Système douanier automatisé de la République dominicaine) pour les échanges d'information	SYDONIA et SIGA interconnectés et opérationnels	AGD/Direction Générale de la Douane Dominicaine		Sept.	Sept	

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.2.3. Système d'Information								
PI-13 : transparence de l'assujettissement et des obligations fiscales C+	Accès des opérateurs économiques aux informations relatives aux obligations douanières et procédures administratives y afférentes	1.2.3.1 Moderniser les dispositifs de communication interne et externe	Centre d'appel de la douane installé dans un cadre rénové	MEF/AGD	Dec.			EC
		1.2.3.2 Mise en place des services aux usagers au niveau de tous les bureaux de douane	Service Aux Usagers opérationnels (Aéroport de Port-au-Prince, Cap-Haitien, Miragoâne, Petit-Goave, Saint-Marc, Malpasse, Gonaïves, Ouanaminthe, Belladere, Office central	AGD			Sept	
		1.2.3.3 Reconfigurer le Site WEB de la Douane	Système Intranet installé et opérationnel Site web reconfiguré	MEF/AGD	Juin			
		1.2.3.4 Créer un Service de communication (Service de presse)	Service créé et opérationnel Fréquence d'intervention de l'AGD au niveau de la presse		Sept			
	Exhaustivité	1.2.3.5 Optimiser la capacité du Système douanier automatisé	SYDONIA installé et opérationnel à Port-de-Paix, Anse-à-Pitres, Jérémie, Jacmel, Cayes, Postes de contrôle douanier, Bureaux de proximité	AGD	Sept			
		1.2.3.6 Interconnecter SYDONIA avec le système de la DGI	Nouvelles applications du SYDONIA développées et mises en exploitation • SYDONIA interconnecté au système de la DGI	AGD	Sept			
		1.2.3.7 Sécuriser le système informatique de la douane	Plan de contingence informatique mis en place	MEF/AGD		Sept		

6.1.3 Dimension 1.3. : mobilisation des ressources externes

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
1.3.1. Amélioration du Cadre de Gestion de l'Aide Externe								
		1.3.1.1. Renforcement des capacités de la DCE	Capacités de la DCE renforcées (Cadres formés et appui technique disponible)	DCE				
		1.3.1.2. Renforcement du module de Gestion de l'Aide Externe	Information sur les projets financés par les PTF disponibles ; Meilleure maitrise de l'Aide Externe	DCE				
1.3.2. Maitrise des outils et des mécanismes sur la gestion de l'aide externe								
		1.3.2.1. Préparer et mettre à jour de manière continue les monographies des PTF	Monographie réalisée et mise à jour		Sept			

Domaine 2. Cadre global du budget

Dimension 2.2. Planification Stratégique

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.2.1. Planification économique et sociale								
PI-12 : Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques et budgétisation basée sur les politiques publiques Note : D+	Absence de prévisions budgétaires pluriannuelles et d’allocations fonctionnelles des fonds publics Note : D+ Inexistence de stratégies sectorielles assorties d’états pluriannuels des coûts des dépenses de fonctionnement et d’investissement Note : D+ Standardisation du cadre méthodologique de l’élaboration des politiques publiques	2.2.1.1 Restaurer la fonction planification au MPCE	Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l’administration centrale révisée	MPCE	Juin			
		2.2.1.2 Revaloriser la fonction planification	Texte créant le corps des Planificateurs élaboré	Primature/ OMRH	Juin			
		2.2.1.3 Appuyer les ministères sectoriels dans l’élaboration de stratégies sectorielles	Les documents de stratégies sectorielles élaborées ; Séminaires de formations réalisés	MPCE / Primature	Juin			
			Outils sur les étapes de la chaîne PPBS disponibles	MPCE		Juin		
		2.2.1.4 Renforcer les capacités du MPCE et des UEP dans tous les ministères sectoriels(12)	Cadres du MPCE et UEP formés sur la chaîne PPBS			Sept.		
			Cadre du MPCE et des UEP formés en politiques publiques ; DPES renforcée	MPCE/DGB		Juin		

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.2.2. Investissements publics								
		2.2.2.1. Améliorer la préparation du PIP 2016-2017	L'inventaire de la documentation soumise au MPCE pour les projets inscrits dans le PIP 2016-2017 effectué	DIP/DSE	Sept.	Sept.		
			Six (6) consultants engagés pour renforcer les capacités dans chaque ministère retenu					
		2.2.2.2. Renforcer les capacités des six UEP retenues (MEF, MPCE,MTPTC, MARNDR, MENFP ET MSPP)	La programmation des PIP 2016-2017 des six ministères retenus et améliorée	DIP/MPCE				
		2.2.2.3. Préparer le PTI 2017 – 2019	Le PTI 2017-2019 est préparé et validé par le gouvernement dans les délais requis projets des six	DPESDIP/MPCE	Sept.			
		2.2.2.4. Évaluer les projets des six ministères clefs à inclure dans le PTI	Tous les projets retenus dans le PTI 2017-2019 pour les six ministères clefs sont documentés et ont fait l'objet d'une évaluation formelle sur la base des nouveaux outils développés	DIP/ MPCE			Sept.	

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.2.3. Suivi et évaluation								
		2.2.3.1. Initier le suivi physique des projets inscrits dans le PIP	La DSE est réorganisée et apte à réaliser les activités de suivi et d'évaluation des projets ainsi que les visites de terrain	DSE/ MPCE			Sept.	
		2.2.3.2. Implanter un système comptable et financier pour le suivi des dépenses d'investissement public	Tous les projets du PIP financés par les ressources nationales sont retracés dans la comptabilité de l'Etat	DGT/MEF	EC			
			Une situation financière exhaustive des projets du PIP (financement interne) est disponible					
			Les agents comptables et administratifs sont formés à l'utilisation du nouveau SYSCOMPTE					
		2.2.3.3. Mettre en place un système d'information pour la planification, la programmation et le suivi des projets (Système d'Information sur le Développement – SID)	Le SID est opérationnel et produit les informations et les rapports nécessaires pour une bonne préparation et un meilleur suivi des projets	DIP/MPCE	Sept.			
			Consultant engagé					
		2.2.3.4. Initier les revues semestrielles de portefeuille pour chaque secteur	Première revue de portefeuille pour les six secteurs tenue	DIP/DSE	Sept.			
			Rapport de synthèse de la revue (sur les contraintes à l'exécution du PIP ainsi que les mesures de correction) disponible					
		2.2.3.5. Simplifier le circuit de traitement des dépenses et passation des marchés et réduire le nombre d'étapes nécessaires au traitement d'une dépense	Nombre d'étapes réduit de xxx à xxx (X%) pour la réalimentation des comptes des projets	CSRFP	Juin			
			Nombre d'étapes réduit de 10 à 6 stations pour la passation des contrats	CNMP				

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.2.4 Contrôle ex-post des projets								
		2.2.4.1 Effectuer l’audit à posteriori des projets clôturés du PIP 2013- 2014	Inventaire des projets clôturés en 13-14 et 14-15	DSE/ CSCCA	A déterminer			
			Lettre sollicitant les rapports de clôture de projets acheminée aux ministères sectoriels					
			Lettre sollicitant l’audit des projets clôturés entre 2013 et 2014 soumise à la CSCCA					
			Tous les projets clôturés des PIP 13-14 et 14-15 sont audités					
2.2.5. Amélioration du Cadre de Gestion du Système National d’Investissement Public (SNIP)								
		2.2.5.1. Mettre à jour du cadre légal et réglementaire	Cadre légal mise à jour	DIP/DSE			Sept.	
			Manuel de procédures révisé					
		2.2.5.2. Renforcer les capacités du MPCE et des UEP en évaluation ex-ante	60 cadres formés en analyse Cout-Bénéfice de projets	DIP			Sept.	
			Dossiers de projets mieux élaborés					
		2.2.5.3. Améliorer le système de suivi –évaluation	Système de suivi interne mise en place	DSE			Sept.	
			Cadre de suivi-évaluation mise à jour					
			Evaluation physique des projets réalisés					

Dimension 2.4 : Chaîne de la dépense publique et contrôle budgétaire interne

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.4.1. Procédures d'exécution des dépenses publiques								
PI-20 Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales Note : D+	Les règles et procédures d'exécution des dépenses budgétaires ne sont pas toutes observées et ne sont pas appliquées à toutes les catégories de dépense	2.4.1.1. Clarification des rôles des acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques ainsi que les différentes étapes d'exécution de la dépense publique	Mémorandum ministériel (MEF) portant clarification des rôles des acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques	DGB	Avril			
		241.2 Unifier la procédure d'exécution des dépenses	Mémorandum sur les étapes d'exécution					
			Arrêté du MEF signé					
		241.3 Respecter la règle du service fait avant paiement	Rapport de la DT CP sur l'observation de la règle en 2015/16 et 2016/17	DTCP/DGB	Juin	Nov.	Nov.	
2.4.2. Organisation du Contrôle Interne								
PI-9 : Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public.	Pas possible de dégager et de prévenir les risques budgétaires liés à la gestion des entités autonomes	2.4.2.1. Procéder à l'audit des entités autonomes (EP, APA)	Trois entités auditées chaque année, rapports disponibles	IGF	Déc.	Déc.	Déc.	
	Les vérifications de l'IGF ne couvrent pas toutes les grandes administrations centrales	2.4.2.2. Elaborer une charte nationale de la gouvernance des finances publiques	Charte nationale élaborée, validée et mise en œuvre		Déc.			
PI-21 Efficacité du système de vérification interne Note : D	Les recommandations des vérifications internes manquent souvent de suite	2.4.2.3. Elaborer un guide ou manuel des procédures d'audit et de contrôle interne	Guide ou manuel élaboré et appliqué		Déc.			
		2.4.2.4. Evaluer le contrôle interne de tous les ministères sectoriels	5 ministères évalués		Déc.	Déc.	Déc.	
		242.5. Elaborer un plan de formation et le mettre en œuvre	Plan de formation élaboré et mis en œuvre		Déc.			

Dimension 2.5. : Passation et contrôle des marchés publics

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.5.1. Cadre Légal et Règlementaire								
PI-19 : Passation des marchés publics : transparence, mise en concurrence et mécanismes de dépôts de plaintes. Note : D+	La loi existante ne détermine pas clairement les champs de compétence des différentes institutions de contrôle des marchés publics	2.5.1.1. Elaborer une nouvelle loi sur les marchés publics et faire adopter et publier la nouvelle loi sur les marchés publics	Projet de loi élaboré Nouvelle loi adoptée et publiée	CNMP/ Primature	Déc.			
	Plusieurs marchés échappent au contrôle de la CNMP	2.5.1.2. Exiger la préparation la publication des plans de passations des marchés et leur transmission à la CNMP	Plans de passation des marchés établis et publiés		Sept.			
	L'accès à des informations sur la passation des marchés publics complètes, fiables et en temps opportun n'est pas assuré	2.5.1.3. Exiger la validation de la CNMP pour tous les marchés au-dessus des seuils	Tous les marchés au-dessus des seuils payés par MEF ont été validés par la CNMP	DTCP/MEF	Juin	continu	continu	
		2.5.1.4. Adopter l'arrêté instituant des procédures et des contrôles spécifiques pour les marchés publics de l'Etat d'urgence	Arrêté signé	CNMP/ Primature	Avril			
		2.5.1.5. Adopter le projet d'arrêté instituant les nouveaux seuils de passation des marchés publics	Arrêté signé	CNMP/ Primature	Avril			
	2.5.2. Cadre Institutionnel							
	Absence d'un organe administratif indépendant en charge de l'examen des plaintes liées à la passation des marchés publics	2.5.2.1. Mettre en place le Comité de règlement des différends prévu par la loi sur les marchés publics	Comité mis en place et fonctionnel	CNMP			Avril	

Dimension 2.6. : Budgétisation par programme axée sur les résultats

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
2.6.1. Cadre conceptuel								
	Absence de performance	261.1Elaborer une stratégie de mise en œuvre du nouveau régime financier et d'un plan d'action	TDR élaborée	DGB	Juin			
			Consultant recruté		Déc.			
		261.2Mettre en œuvre le plan d'action issu de la stratégie	Stratégie élaborée et validée	DGB et toutes autres entités concernées	Janv.			
			Plan d'action mis en œuvre					

Domaine 3: Trésorerie et Comptabilité

Dimension 3.1: Le compte unique du trésor

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
3.1.1. Cadre Légal et Réglementaire								
		3.1.1.1 Elaboration du manuel de procédures des dépenses et des ressources	Manuel de procédure élaboré	DTCP	Mars			
		3.1.1.2. Clôturer tous les comptes courants de tous les ministères sectoriels	Rapport sur la clôture des comptes des ministères sectoriels confirmant l'effectivité de la clôture		Oct.			
3.1.2. Cadre Institutionnel								
PI-7 : importance des opérations non rapportées de l'administration centrales Note : D	Des ressources sont générées et utilisées directement dans certaines institutions et administrations	3.1.2.1. Elaborer une stratégie d'implémentation des postes comptables du Trésor dans les départements	Stratégie élaborée et validée	CPCNC	Sept.			
			Plan d'action mis en œuvre			Sept.		
	Les opérations sur les comptes bailleurs ne sont pas suivies par le Trésor	3.1.2.2. Création du poste comptable pilote départemental de l'Artibonite	Le poste comptable départemental de l'Artibonite est fonctionnel	DIT		Mars		
		3.1.2.3. Réviser les conventions entre l'Etat et les Bailleurs pour analyser et fixer des modalités d'intégration de leurs comptes au CUT	Conventions révisées et appliquées	CPCNC			Oct.	
		3.1.2.4. Intégrer les institutions qui génèrent des Fonds propres au CUT	Les régies de recettes nécessaires sont fonctionnelles	CPCNC / Unité Informatique	Mars			
		3.1.2.5. Signature des responsables des postes comptables sur les chèques émis sur SYSDEP	Chèques signés par le comptable public du Trésor compétent					

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
3.1.3. Système d'Information								
PI-23 Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	Le solde du compte du Trésor à la BRH à la mise en place du CUT n'est pas connu	3.1.3.1. Déterminer avec précision le solde de départ du CUT	Accord avec la BRH pour passer le déficit à partir de sept 15 en dette BRH après consolidation	DGTCP / BRH	Mars			
		3.1.3.2. Avoir quotidiennement les informations sur les ressources collectées au niveau des départements	Les informations sont disponibles en fin de journée (Poste Comptable de 1 Artibonite)	CPCNC	Oct.			
		3.1.3.3. Réaliser les interfaces avec les autres logiciels	Portail Web BRH/MEF amélioré	CPCNC / Unité Informatique / BRH / DGTCP/ DGI/AGD	Sept.			
			Interfaçages entre les différentes applications réalisées					

Dimension 3.2: Gestion de la trésorerie et de la dette publique

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
3.2.1. Gestion de la trésorerie								
PI-16 Prévisibilité de la disponibilité des fonds avant l'engagement des dépenses Note : D	Pas de réelle gestion prévisionnelle de trésorerie.	321.1 Elaborer la programmation annuelle mensualisée des dépenses consolidées des Secteurs	Le plan de programmation des dépenses est élaboré et des plafonds sont fixés pour les Secteurs	DTD	Février	continu		
	Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies au cours de l'exercice aux MDA sur le plafond d'engagement	321.2 Réaliser un suivi exhaustif des encaissements et décaissements	Tableau de suivi de trésorerie qui reflète la situation financière globale du Trésor Public	DGB et les ministères sectoriels	continu			
		321.3 Aligner le plan d'émission de Bons du Trésor avec le Plan de Trésorerie	Plan d'émission de bons élaboré, publié et respecté					
		321.4 Elaborer et exécuter un plan de formation pour le renforcement des capacités de la Direction de la Trésorerie et de la Dette	Le plan de formation est élaboré et exécuté		Juin			

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut	
					2016	2017	2018		
3.2.2 Gestion de la dette									
PI-17 : Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties Note : D+	Amélioration du mécanisme de contraction des prêts et d’octroi des garanties	3.2.2.1. Réaliser une analyse de viabilité de la dette tous les ans	Le rapport d’analyse de viabilité de la dette est réalisé et publié	DTD	Sept.	continu			
		3.2.2.2. Elaborer une stratégie d’endettement	La stratégie d’endettement est réalisée et révisée chaque année et annexée au projet de LdF.						
	Amélioration de la qualité de l’enregistrement des données sur la dette et les rapports y afférents	3.2.2.3. Installer et mettre en opération la version SYGADE 6	La Version SYGADE 6 est installée et fonctionne		Déc.				
		3.2.2.4. Produire et publier des bulletins trimestriel et annuel de la dette	Le bulletin est produit et publié				continu		
		322.5 Créer un site Internet pour la Dette Publique	Le site est créé et les rapports y sont publiés		Sept.				
	Accès du public à l’information sur la dette publique	3.2.2.6. Réaliser une évaluation du marché primaire des bons du Trésor	Rapports d’évaluation produits et validés						
		3.2.2.7. Réaliser une étude en vue du développement du marché secondaire des bons du Trésor	Étude réalisée et rapport soumis aux autorités pour décision				Déc.		

Dimension 3.3: Comptabilité

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
PI-7 : importance des opérations non rapportées de l'administration centrales Note : D	Intégration dans les opérations de Trésor les ressources générées et utilisées directement par certaines institutions et administrations	3.3.1.1. Recenser toutes les ressources recouvrées en dehors du circuit des régies financières	Rapport disponible	DTCP/DGB	Juin Sept.			
	Des ressources sont encaissées et utilisées en dehors du circuit normal des recettes et des dépenses de l'Etat	3.3.1.2. Elaborer un cadre légal et réglementaire pour les régies de recettes et régie de dépenses	Texte fixant les conditions de création et de fonctionnement des régies de recettes et des régies d'avances adopté	DTCP/DCP /CPCNC	Déc.			
		3.3.1.3. Créer les régies de recettes et dépenses	Régies créées et fonctionnelles					
3.3.2 Normalisation comptable et reddition des comptes								
PI-25 : Qualité et respect de la production des balances et compte de gestion dans les délais Note : D		3.2.1.1. Effectuer la prise en charge des émissions et les retracer dans la comptabilité de l'Etat		CPCNC	Juin			
		3.3.2.2. Normalisation comptable	Normes comptables produites et validées		Mars			
		3.3.2.3. Elaborer cadre légal et réglementaire relatif au format, au contenu et aux modalités du compte de gestion des comptables publics	Format et contenu du compte de gestion sur chiffres et sur pièces arrêté et disponible		Sept.			
		3.3.2.4. Produire à bonne date les comptes de gestion des comptables publics du Trésor	En attendant produire et transmettre à la CSCCA le document qui tient lieu de compte de gestion et les pièces justificatives		Mars			

Domaine 4. Gouvernance des finances locales

Dimension 4.1: Budget des collectivités territoriales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
4.1.1 Budget des collectivités Territoriales								
	Pratiques non règlementées	441.1 Elaborer un projet d'arrêté sur la préparation et l'exécution du budget des communes	L'arrêté ministériel est publié	URC/Service Juridique MICT	Avril			
	Vide juridique en terme de réglementation des budgets locaux	441.2 Généraliser progressivement l'utilisation de Civitax dans toutes les communes	Les administrations municipales utilisent progressivement Civitax dans leur processus budgétaire	FL/DCT	Juillet			
	Appropriation des avancées technologiques en matière d'élaboration, d'exécution et de suivi budgétaire	441.3 Vulgariser les budgets communaux	Les budgets communaux sont publiés régulièrement	FL/DCT	Sept.	Sept.	Sept.	
	Communication et transparence locale							

Dimension 4.2. Mobilisation des ressources locales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
4.2.1 Cadre juridique et institutionnel								
	Déficiences dans la standardisation des pratiques de mobilisation fiscale	4.2.1.1. Elaborer un guide méthodologique sur la mobilisation fiscale	Le guide méthodologique est rédigé, publié et vulgarisé	Sous-directions des Finances Locales	Sept.			
	Absence totale de données toponymique sur les communes	4.2.1.2. Mettre en place une banque de données toponymiques sur les communes pour faciliter les activités de mobilisation fiscale	Des données toponymiques communales sont disponibles sur tout le territoire national	MICT / DCT / CNIGS/ Personnel Municipal	Sept.	Sept.	Sept.	
	Certaines ressources sont encaissées et utilisées en dehors du circuit normal des recettes et des dépenses communales	4.2.1.3 Mettre en place des procédures de gestion des recettes non fiscales	Toutes les recettes non fiscales sont gérées dans le respect des normes régissant la comptabilité publique	FL / URC / DCT		Oct.		
	Les données budgétaires des collectivités territoriales ne sont pas collectées pour être centralisées puis consolidées avec les données budgétaires centrales	4.2.1.4. Elaborer et publier un bulletin annuel sur les statistiques des recettes communales	Les statistiques fiscales communales pour 2015-2016 sont disponibles et un bulletin annuel est préparé	FL / URC / DCT / PTF	Sept.			
	Méconnaissance des nouvelles dispositions du texte sur la CFPB	4.2.1.5. Elaborer un mémento pratique sur le nouveau texte régissant la CFPB	Une aide-mémoire sur la CFPB est élaboré et distribuée dans les administrations communales	FL/DCT/PTF	Juin			
	Insuffisance des recettes des administrations communales	4.2.1.6. Entreprendre une campagne de mobilisation fiscale dans 45 communes	Augmentation des ressources, renforcement des capacités institutionnelles, amélioration de la performance et de l'efficacité de 45 administrations communales	SDFGPT / SDFL / PTF	Sept.	Sept.	Sept.	
	Méconnaissance de la majorité des nouveaux élus locaux des affaires locales	4.2.1.7. Organiser des sessions de formation et d'appropriation au profit des nouveaux élus locaux	Des séances initiatiques sont organisées au profit des nouveaux élus		Mars			

Dimension 4.3: Comptabilité des collectivités territoriales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
4.3.1. Comptabilité des collectivités territoriales								
PI-8 : Transparence des relations intergouvernementales Note : C+	Uniformisation du système comptable communal	4.3.1.1. Evaluer le système comptable actuel des communes	Rapport d'évaluation du système comptable des communes réalisé	DCT/SDFL	Juin			
	Les données budgétaires des collectivités territoriales ne sont pas collectées pour être centralisées puis consolidées avec les données budgétaires centrales.	4.3.1.2. Mettre en place un système comptable adapté dans les communes en attendant la prise en charge de la gestion financière et comptable des collectivité territoriales par le réseau des comptables publics du Trésor	Les administrations communales disposent de système comptable adapté	DTCP/DCT/PTF		Oct.		
	Quasi absence de comptes administratifs dans les communes	4.3.1.3. Produire des comptes administratifs consolidés	Comptes administratifs consolidés et diffusés	Budget & Contrôle/DCT/ PTF	Sept.			
	Problèmes de gestion du patrimoine municipal	4.3.1.4.Elaborer un manuel de procédures sur la comptabilité de matières et	Manuel de procédures élaborée et utilisée dans les communes	FL/DCT	Juin			
		4.3.1.5.Former les Comptables Payeurs en comptabilité des matières	Comptables Payeurs formées en Comptabilité des matières	SDFGPT /SDFL/PTF		Mars		

Dimension 4.4 Contrôle des collectivités territoriales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
4.4.1 Rationalisation du contrôle des collectivités territoriales								
	Des contrôles multiples sont exercés sur les collectivités territoriales	441.1 Entreprendre une étude sur l'harmonisation des attributions et compétences des différents contrôles exercés sur les collectivités territoriales et définir une stratégie de mise en application des conclusions du rapport	Etude réalisée et recommandations appliquées	URC/FL/DCT		Oct.		
			Une stratégie de mise en œuvre des recommandations du rapport est définie	URC/FL/DCT				

Domaine 5. Contrôle budgétaire externe, transparence, réédition des comptes et lutte contre la corruption

Dimension 5.1: Contrôle de la CSCCA

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
5.1.1. Contrôles et coordination								
PI-26 : Etendue, Nature et suivi vérification externe Note : D	Les contrôles sur les EP et ANA ne portent sur un grand nombre transmission du rapport sur l'examen du projet de loi de règlement au Parlement.	5.1.1.1. Etablir un programme de vérification des EP, ANA, annuel et l'exécuter	EP /ANA sont contrôlés	CSCCA	Déc.	Continu		
		5.1.1.2. Mettre en place un cadre de coordination et de concertation entre les différents organes de contrôle (ULCC, UCREF et IGF) et autres structures de vérification et d'audit en place dans les ministères.			Déc.			
PI-9 : Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public Note : D	Le suivi de la mise en œuvre des recommandations n'est pas assuré	5.1.1.3. Transmettre systématiquement au Parlement le rapport sur l'examen du projet de loi de règlement						
Les états financiers ne sont pas examinés	5.1.1.4. Systématiser la production de rapports de suivi d'exécution des recommandations issues des vérifications				Déc.	continu		
	5.1.1.5. Arrêter un plan d'examen des états financiers reçus				Avril			

Dimension 5.2 : Contrôle du Pouvoir Législatif

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
5.2.1. Respect des autorisations du pouvoir législatif et amélioration de l'information								
PI-27 Examen de la loi de finance annuelle par le parlement Note : C	Les règles autorisent des réallocations administratives en cours d'exercice jusqu'à 20% des crédits alloués.	5.1.2.1. Respecter la limite fixée à 10% prévue par la nouvelle réglementation pour les transferts et virements de crédits	DGF/MEF Loi de règlement	DGF	Déc.	Continu		
PI-6 Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	Transmission projet de loi de règlement au Parlement transmission au Parlement des informations requises par les textes	5.1.2.2. Fournir les documents qui doivent accompagner le projet de loi de finances conformément au décret relatif à la préparation et à l'exécution des LdF	DGF/MEF Projet de loi de finances		Sept.	Continu		

Dimension 5.3 : Renforcement de la Transparence

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut	
					2016	2017	2018		
5.2.1. Respect des autorisations du pouvoir législatif et amélioration de l'information									
		5.2.1.1. Elaborer et faire adopter les lois portant :	Lois adoptées et publiées	ULCC/Ass. Nat.	Déc.				
		- Organisation et fonctionnement de l'Unité de Lutte contre la Corruption							
		- Protection des dénonciateurs et témoins							
		- Extradition							
		- Entraide judiciaire							
		- Recouvrement des biens mal acquis							
5.2.2 Gestion et suivi des plaintes et dénonciations									
		5.2.2.1. Créer un service chargé des plaintes et des dénonciations et les outils de gestion	Texte créant le service des plaintes et dénonciations	ULCC/Ass. Nat.	Déc.				
			Manuel de gestion des plaintes et dénonciations élaboré						
			Guide du dénonciateur et du plaignant élaboré et publié						
			Formulaire unique pour la réception des plaintes et dénonciations adopté						
			Système de « case management » mis en place.						
		5.2.2.2. Elaborer et faire adopter les lois portant :	Lois adoptées et publiées	ULCC/Ass. Nat.	Déc.				
									- Organisation et fonctionnement de l'Unité de Lutte contre la Corruption
									- Protection des dénonciateurs et témoins
									- Extradition
									- Entraide judiciaire
- Recouvrement des biens mal acquis									

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
5.2.3 Gestion et suivi des plaintes et dénonciations								
		5.2.3.1. Créer un service chargé des plaintes et des dénonciations et les outils de gestion	Texte créant le service des plaintes et dénonciations	ULCC/Ass. Nat.	Déc.			
			Manuel de gestion des plaintes et dénonciations élaboré					
			Guide du dénonciateur et du plaignant élaboré et publié					
			Formulaire unique pour la réception des plaintes et dénonciations adopté					
			Système de « case management » mis en place.					

Domaine 6. Système d'Information pour les Finances de l'Etat

Dimension 6.1: Cadre organisationnel et institutionnel

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
6.1.1 cadre institutionnel et études								
	Absence d'une structure forte dotée d'un personnel technique compétent et de matériels performants	6.1.1.1. Eriger par un acte administratif de l'Unité informatique en Direction des Systèmes d'Information (DSI) est informatisée	DSI créée et fonctionnelle	MEF/ Primature	Avril			
			Nombre de personnes (20) migrées et recrutées					
		6.1.1.2. Faire une étude d'implantation du DATA CENTER	Étude permettant d'établir le cahier des charges pour la réalisation physique du DATA CENTER du MEF réalisé	UI/DSI	Oct			
		6.1.1.4. Mettre en place d'un logiciel de gestion de la balance des paiements	Une solution de production de statistiques sur la balance des paiements au MEF	DEE/BRH			Oct.	
		6.1.1.5. Mettre en place d'un logiciel de gestion des études Economiques	La base de données sur les agrégats macroéconomiques et financières gérée par la l'IHSI, interfacée avec les systèmes producteurs de ces données est mise en place	DEE/IHSI			Oct.	
		611.6 Faire un état des lieux portant sur l'amélioration des réseaux locaux et des réseaux étendus au niveau de PAP	Analyse des éléments des réseaux LAN et WAN potentiellement responsables de la dégradation des performances et proposition des modifications à apporter pour améliorer ces performances	UI/ DSI			Aout	
		611.7Mettre un portail d'information sécurisé au grand public	Portail d'information sécurisé au grand public opérationnel	UI/ DSI			Oct.	

Dimension 6.2 : Applications Transversales

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
6.2.1. Opérationnalisation								
	Mutualisation des moyens	6.2.1.1. Mettre en place un logiciel intégré de gestion budgétaire et comptable (IFMIS) pour le MEF	Logiciel intégré de gestion budgétaire et comptable (SIGFP / IFMIS) pour le MEF réalisé	DGB/ Tresor/ UI-DSI			Juin	
		6.2.1.2. Développer un système informatisé de gestion des marchés publics et des interfaces à mettre en place avec les autres bases de données opérationnelles de dépenses publiques et gestion de la trésorerie	Toute la procédure de passation des marchés jusqu'à la rédaction des contrats	DSIC/CNMP/CSCCA		Sept.		
	Cohérence et la transmission automatisée des données à tous les niveaux de la chaîne de préparation et d'exécution des dépenses	6.2.1.3. Développer des interfaces avec le logiciel SID du Ministère de Planification et de la Coopération		MEF / MPCE			Oct.	
		6.2.1.4. Modifier le logiciel SYSPAY	Le logiciel de calcul et d'édition de la solde des fonctionnaires SYSPAY est remplacé et interfacé au logiciel de gestion des ressources humaines en cours de développement à l'OMRH	DSIC/OMRH			Déc.	
		621.5 Mettre en œuvre d'un logiciel centralisé de gestion des données statistiques	Les directions concernées (DGI, IHSI, DEE, ULCC, etc.) sont dotées de l'outil commun de gestion des données statistiques (SPSS, SAS, etc.)	MEF			Oct.	
		621.6 Définir le Plan d'Infrastructure logicielle de base et des méthodologies à employer	Étude d'architecture logicielle contenant les directives concernant les technologies à utiliser, les méthodologies à suivre et permettant la mise en place de l'ensemble des outils logiciels nécessaires pour garantir l'intégration des logiciels applicatifs qui seront déployées	MEF	Oct			
		611.7 Mettre en place des divers tableaux de bord du Ministère et d'un outil décisionnel (Data warehouse)	Outil production de tableaux de bord pour la gestion des finances publiques	MEF	Oct.			

Dimension 6.3. Dimension Technique

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut	
					2016	2017	2018		
63.1 Sécurité et réseau									
	Sécurité informatique	631.1 Mise en place de la PSSI	Le document fondateur de la démarche sécurité du Ministère est vulgarisé	UI/ DSI	Déc.				
			La culture sécurité est améliorée						
			L'organisation de la sécurité est mise en œuvre						
			Les outils sont déployés						
	Mutualisation des moyens et interfaçage des applications	631.2 Etendre les réseaux LAN centraux et Départementaux	Les services centraux du MEF et chaque structure des dix départements sont dotés d'un réseau LAN						
			631.3 Etendre des réseaux WAN	Réseau interconnecté du MEF étendu afin de supporter la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'État	UI/ DSI				
			631.4 Implémenter un DATA CENTER (Centre de Traitement des données)	Mise en place d'un centre de traitement des données opérationnel pour le Ministère	MEF		Déc.		
Le Centre d'Opérations du Réseau est mis en place pour faciliter le contrôle des transactions, de la surveillance des incidents, de la charge du réseau local ou interconnecté									

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
63.1 Sécurité et réseau								
		631.5 Mettre en place le Plan d'Infrastructure logiciel sur le data Center du Ministère	Le document définit l'ensemble des outils logiciels nécessaires pour garantir l'intégration des logiciels applicatifs	MEF	Déc.			
		Des applications sont acquises pour faciliter la collecte, la supervision, le traitement et la diffusion des données						
		621.6 Développer des applications de collecte, supervision, traitement et diffusion des données	Les applications de collecte, supervision, traitement et diffusion des données sont déployées	IHSI		Oct.		
		621.7 Mettre en place d'un outil ETL d'automatisation des échanges pour le MEF	Mise en œuvre d'un outil d'intégration d'information au niveau des divers systèmes installés de type SGBD, ERP, applications spécifiques et décisionnel	UI/ DSI	Oct.			

Dimension 6.4. Support et référentiels communs

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
6.4.1. Supports et référentiels communs								
		6.4.1.1. Mettre en place d'un logiciel de gestion du courrier	Déploiement du logiciel commun de gestion du courrier à toutes les structures du MEF	MEF		Déc.		
		6.4.1.2. Mettre en place d'un logiciel de Gestion Electronique de la Documentation et d'archivage Electronique	La documentation et l'archivage du Ministère sont gérés automatiquement	MEF/ CSC-CA/ CNMP		Oct.		
		6.3.4.3. Mettre en place d'un logiciel de gestion des achats et des stocks (Supply chain)	Le MEF dispose d'un outil de gestion des achats et des stocks et d'un paramétrage complet pour la génération automatique des écritures comptables de manière à couvrir sans développement spécifique les besoins du Ministère en particulier en ce qui concerne la gestion des engagements	MEF		Oct.		

Dimension 6.5. Communication

Indicateurs PEFA à améliorer	Problèmes à résoudre	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Structure responsable	Echéances			Statut
					2016	2017	2018	
6.5.1. Communication								
		65.1 Mise en place d'une structure de gestion du changement (CONDUITE DU CHANGEMENT)	Les changements induits par les nouvelles applications informatiques sont assurés par la prise en compte des éléments suivants: Gestion de la participation, communication et formation	MEF	Déc.			
		65.2 Mise en place d'une structure d'échange d'UXP entre les différents ministères	L'infrastructure logicielle sécurisée d'échange d'informations	OMRH	Oct.			
		65.3 WEB déclaration et E-paiement	Applications webisées de déclarations diverses développées et mise en place de l'e-paiement	MEF	Déc.			
		65.5 Développement des sites WEB statiques et interactifs du MEF	Refonte les différents sites WEB du MEF afin qu'ils utilisent une même technologie (définie dans le PIL)	MEF	Dec.			
		65.6 Mise en place d'un outil de travail collaboratif	Les différents acteurs des directions et services du MEF concernés par un même projet utilisent les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication pour progresser plus rapidement dans le traitement des différentes tâches relatives au projet.	MEF		Oct.		

VII. Cadre institutionnel de mise en œuvre et de suivi du PAT 2016-2018

La gouvernance de la réforme des finances publiques repose sur les trois piliers déjà en place depuis mai 2014:

1. Le Comité de Pilotage Stratégique qui arrête les orientations et prend les décisions stratégiques
2. La Commission de Réforme des Finances publiques et de Gouvernance économique en charge de la coordination et du suivi et qui rend compte périodiquement de l'état d'avancement des actions au Comité de Pilotage Stratégique.
3. Les Comités Sectoriels de Réforme ancrés à la CRFP_GE et chargés d'assurer l'interface avec les structures concernées par les réformes. Notez que la nécessité de rendre le suivi plus efficace a porté la Commission de Réforme à envisagé l'éclatement du CSR « Cadre Global du Budget » en deux comités sectoriels dont l'un est spécialisé dans la planification stratégique et le cadrage budgétaire et l'autre dans la chaîne de la dépense publique. Dans le même sens, le nombre de secrétaires exécutifs s'est vu renforcé.

Compte d'une meilleure appropriation, ces structures ont gagné en maturité et assurent de mieux en mieux leurs responsabilités de leadership des réformes, en se fondant sur les leçons apprises et sur les ressources techniques et financières mises à leur disposition par l'État et les partenaires extérieurs. Tout en consolidant ces résultats, il est essentiel que ce dispositif de pilotage et de coordination continue de jouer ce rôle de leadership, d'impulsion et de coordination des réformes. Toutefois, la CRFP_GE n'a pas pour vocation de réaliser elle-même les actions de réformes, mais plutôt:

- d'être un facilitateur auprès des responsables d'actions ;
- d'assurer le suivi pour respect des calendriers d'exécution ;
- de s'assurer que les réalisations sont conformes aux objectifs et résultats attendus définis dans le PAT;
- de transmettre, en cas de besoin, des alertes auprès des dirigeants membres du Comité de Pilotage Stratégique présidé par le Ministre des Finances, et de répercuter et suivre les décisions auprès des responsables concernés ;
- de préparer et mettre en œuvre la communication sur l'état d'avancement du PAT auprès du Gouvernement et des bailleurs ;
- et d'animer les Comités Sectoriels de Réforme au travers de leur secrétariat.

Les structures opérationnelles concernées par les réformes, qu'elles appartiennent au MEF et au MPCE ou à d'autres entités administratives, portent la responsabilité de l'exécution des actions telles que définies dans le PAT 2016/2018. Toutefois, pour rendre efficace le principe de responsabilité, il est recommandé la CRFP_GE compte mettre en place des outils et méthodes de programmation/suivi-évaluation des réformes, un dispositif de communication institutionnelle et veiller parallèlement à ce que toutes les structures concernées par les réformes établissent un dispositif d'exécution et de suivi opérationnel.

VIII. Financement du PAT 2016-2018

La mise en œuvre des réformes budgétaires et financière bénéficie d'un apport important des partenaires techniques et financiers en accompagnement des efforts faits par l'État haïtien sur son budget. Il est important de noter que pour la pérennisation des réformes, et comme déjà fait pour le financement des besoins de la CRFP-GE, le budget de l'État devrait être mis en œuvre pour assurer durablement la relève des financements extérieurs.

Cependant, il est permis de constater qu'il y a une forte mobilisation des PTF autour des réformes financières et budgétaires. C'est le cas notamment de la BM, de l'UE, du FMI et de la BID qui fournissent, à la fois, des appuis budgétaires et de l'assistance technique. D'autres bailleurs, comme l'USAID, la Coopération Canadienne, l'AFD, l'Office du Trésor Américain se limitent à l'assistance technique dans des domaines très variés. Par conséquent, la mise en œuvre du PAT 2016-2018 pourrait continuer à profiter de ce climat favorable. Il revient à l'État d'assumer son rôle de leadership en vue d'une bonne coordination de ces appuis. Pour être pertinents et efficaces, les financements doivent concourir à la réalisation de ses objectifs prioritaires en matière de réforme consignés dans le PAT 2016-2018.

IX. Conclusion

La réforme des finances publiques est une œuvre continue, il convient donc de la pérenniser au moyen du Plan d'Action triennal en faisant de ce dernier un processus dynamique. Ainsi, les actions réalisées sortent pour devenir des composantes du fonctionnement courant des finances publiques et le plan est alimenté par nouvelles actions pour compléter des actions en cours, ou approfondir des réformes réalisées ou encore répondre à de nouveaux enjeux.

La pérennisation des réformes passe aussi par la création d'un cadre de gestion de cette dynamique avec un glissement annuel du PAT et un cadre de dialogue avec les Partenaires techniques et financiers. Les mesures de réformes préconisées dans le PAT 2016-2018 visent la mise en place d'un système de gestion des finances publiques efficace de plus en plus performant et transparent par la promotion du respect des dispositions légales et des normes financières, la fiabilisation des procédures et la transparence des opérations, la réduction du risque fiduciaire, etc.

La finalité de tout ceci est d'arriver notamment à une meilleure qualité de services rendus aux usagers, à l'augmentation des ressources, à la réduction des coûts et à une disponibilité de l'information financière. Pour atteindre ces objectifs, il est certes indispensable d'améliorer le système, mais il faut surtout consolider le dispositif de suivi-évaluation avec une claire spécification des objectifs partagés, des responsabilités personnelles assumées, un suivi permanent des résultats, une maîtrise des risques, et un système de communication appropriée non seulement entre les acteurs mais aussi à l'intention du grand public y compris les médias et la société civile.

X. ANNEXES

Annexe 1: Matrice des appuis techniques des PTFs à la réforme de la GFP*

	UE	FMI	CAN	USAID	BM	BID	Autres
Stratégie et gouvernance des réformes GFP	X				X		
1. Mobilisation des ressources internes et externes							
Collecte des revenus – réforme de l’administration fiscale, lutte contre la fraude et appui à la réforme fiscale – Impôts	X	X	X	X	X		OTA
Collecte des revenus – réforme de l’administration fiscale, lutte contre la fraude et appui à la réforme fiscale – Douanes			X		X		ASFC OMD
Ressources Externes (DCE/MPCE)							
2. Cadre global du budget							
Cadrage Macro-économique et Fiscal; impact des réformes fiscales et des politiques économiques.		X			X		
Réforme budgétaire : Formulation du budget (cadre budgétaire, budget consolidé, révision des nomenclatures, gestion axée sur les résultats, etc.)			X	X	X		
Contrôle Interne (contrôle financier, IGF)	X		X		X		
Préparation et suivi du programme d’investissements publics	X		X	X	X	X	
Passation des marchés publics	X		X		X	X	
3. Trésorerie et comptabilité							
Gestion de la trésorerie, Comptabilité Publique et reddition de la comptes-Mise en place du Compte Unique du Trésor et des postes comptables, archives	X	X	X		X		OTA
Gestion de la Dette Publique Extérieure et Obligataire		CART AC MCM					CEMLA, CNUCED DFID (SYGADE) OTA
Solde et Pension				X			
4. Gouvernance des finances locales							
Gouvernance finances locales			X	X			
5. Contrôle externe et transparence							
Contrôle Externe (CSCCA, ULCC)	X			X	X	X	AFD
Contrôle du Pouvoir Législatif	X			X			
Lutte contre la corruption (ULCC)	X			X	X		
6. Système d'information financier de l'état							
Système électronique de gestion de l'information	X		X	X	X		AECID (MGAE); Argentine (SYSGEP)
Renforcement du système statistiques ONPES et IHSI : amélioration de la collecte des données et réalisation d'enquêtes diverses	X				X		

Annexe2 : Programmes d'appui budgétaire des partenaires techniques et financiers en cours

Programme	Montant et période du programme (mio USD)	Montant prévu 2016 (mio USD)	Date de décaissement prévu (2016)					
UE	2014-2016							
Total	157.7							
Programme d'appui budgétaire SBC	Max. 152.3 (€112)	Max. 27,58 (€30)	Juillet - septembre					
Programme d'Appui Budgétaire Général au Plan d'Action et de Reconstruction et à la Stratégie Nationale pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté	64.03 (€ 47)							
Banque Mondiale sur fonds propres Don à l'appui de la politique de développement en faveur de la reconstruction et de la croissance économique	2016-2018 60	20*	Avant septembre					
BID	2014-2018							
Total	<table><tr><td>'1 4</td><td>'1 5</td><td>'1 6</td><td>'1 7</td><td>'1 8</td></tr></table>	'1 4	'1 5	'1 6	'1 7	'1 8	27	décembre
'1 4	'1 5	'1 6	'1 7	'1 8				
Programme eau et assainissement	<table><tr><td>48</td><td>27</td><td>27</td><td>27</td><td>27</td></tr></table>	48	27	27	27	27		
48	27	27	27	27				
BID sur fonds propres	<table><tr><td>29</td><td></td><td>27</td><td></td><td></td></tr></table>	29		27				
29		27						
FRH, contribution France	<table><tr><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	15						
15								
FRH, contribution Espagne	<table><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	7						
7								
Programme Transport (port)	<table><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	7						
7								
BID sur fonds propres	<table><tr><td>19</td><td>27</td><td></td><td>12</td><td></td></tr></table>	19	27		12			
19	27		12					
FRH, contribution France	<table><tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	12						
12								
Programme Agriculture et foncier	<table><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	7						
7								
	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td>15</td><td></td></tr></table>				15			
			15					
FMI	2016-2018							
Facilité élargie de Crédit	50	9.7*	Août DTS7.02					

* Suspendu

** Actualisation : Mai 2016

Taux de change 1 EUR = 1,3687 USD au 11 juillet 2014

Taux de change 1 EUR = 1,0875 USD au 27 janvier 2016

ANNEXE 3 : COMPTE RENDU DU DEROULEMENT DES ATELIERS ET DES SEANCES DE TRAVAIL AVEC LES ACTEURS

1) Séminaires et ateliers

Séminaire méthodologique sur la planification stratégique et opérationnelle et le cadre logique

La mission a démarré par l'organisation et l'animation d'un séminaire méthodologique sur la planification stratégique et opérationnelle et le cadre logique. Le but recherché étant de construire, au niveau des parties prenantes aux réformes, une compréhension commune sur les principes, notions et concepts utilisés pour l'élaboration du PAT. Plusieurs participants venant de toutes les structures, parties prenantes aux réformes des finances publiques, y ont pris part.

Les présentations et interactions lors de l'atelier sur la planification stratégique et opérationnelle ont permis de mieux faire comprendre et le cadre logique et la chaîne d'impacts des résultats. Les acteurs de la réforme ont pu ainsi traduire, dans la pratique, le cadre logique du PAT en activités, extrants, objectifs, indicateurs et résultats. Le but ultime était de mettre en évidence la logique qui guide la planification stratégique et la planification opérationnelle pour atteindre les objectifs du développement du PSDH et de la SRFP. Cette logique se reflète au travers des activités menées dans les différentes structures concernées et articulées aux six domaines de réforme, puis au PAT et enfin, à la SRFP.

Ateliers techniques

Les ateliers techniques ont permis pendant quatre jours d'affilé d'avoir des échanges nourris entre les participants et la mission sur la construction du plan d'action relevant des structures engagées dans la réforme.

Au cours de ces ateliers, les secrétaires exécutifs ont eu à exposer le bilan des réformes de leur secteur respectif afin que tous les acteurs concernés soient au même niveau d'information. Par la suite, les objectifs globaux et spécifiques respectifs de la SRFP et du PAT 2016/18 ainsi que les résultats attendus de la mise en œuvre du PAT ont été présentés et explicités par la mission. Ceci a permis de faire ressortir la chaîne d'impact des résultats en partant des actions et activités du PAT jusqu'à la SRFP et au PSDH.

Sur cette base, les participants ont fait des propositions d'intrants (actions) et d'extrants (produits attendus), d'échéance et de coûts, pour autant que possible, liés aux extrants.

A l'issue des ateliers, des esquisses de plans d'action ont pu être ainsi produites pour l'ensemble des domaines sauf pour le groupe du Cadre budgétaire global et contrôles

Atelier de partage avec les administrations sur le projet de PAT 2016/2018

Cet atelier s'inscrit dans la poursuite de la dynamique d'associer les acteurs de la réforme à l'élaboration du PAT 2016/2018 en vue d'une réelle appropriation. Il constitue le cinquième d'une série d'ateliers de participation et d'échanges avec les institutions et structures.

Toutes les parties concernées ont été représentées à quelques exceptions près (Cour supérieure des Comptes et du contentieux administratif, Direction générale du Budget et l'Inspection générale des Finances). L'objectif était d'arriver à :

- Permettre aux participants de bien cerner (i) la démarche de préparation; (ii) et le contenu du nouveau PAT 2016-2018,
- Susciter des débats et commentaires sur les propositions faites par le consultant
- Avancer dans la préparation du séminaire de restitution prévu le 22 janvier 2016.

Le processus et la méthodologie ont été partagés. Le cadre logique et les résultats ainsi que la structuration du tableau synthétique du plan d'action ont été explicités.

Par la suite, Les participants devaient préciser les propositions d'actions et leur calendrier de réalisation dans les trois prochaines années dans le cadre de sous ateliers. Ce travail a été fait par domaines de réformes et, à l'intérieur de chaque domaine, par structure concernée.

Au final, les participants ont examiné et discuté le projet de plan d'action qui leur avait été soumis avant l'atelier et y ont porté les compléments et amendements jugés nécessaires.

À la suite de l'atelier, la consolidation a été réalisée par le consultant avec comme souci principal d'arriver à un PAT 2016/2018 beaucoup moins touffu que le PAT 2014/16. Par conséquent, un certain nombre de propositions d'actions seront nécessairement revues ou synthétisées. L'essentiel étant d'arriver à un PAT 2016/2018 plus lisible et réaliste avec des actions structurantes pour améliorer la gestion des finances de la République d'Haïti à l'horizon 2018.

2) Réunions de travail

À chaque séance de travail une présentation des objectifs et des résultats du PAT découlant du cadre logique a été faite. Par la suite un tableau indiquant les actions à inscrire, les indicateurs de suivis ; le service responsable, la planification sur les années 2016 à 2018 et les coûts prévus est remis pour être rempli. L'accent est mis sur la simplicité et le caractère structurant des actions à proposer.

La Direction générale des Impôts

La mission s'est réunie (23 novembre 2013) avec les membres de l'unité de suivi de la mise en œuvre des réformes avec la participation du Secrétaire exécutif. La situation sur la mise en œuvre des réformes a été faite et le constat est qu'un certain nombre d'actions sont bien lancées ; c'est le cas notamment de l'extension de Tax Solution dans les DDI et Cdi avec un niveau de réalisation de 6/11. C'est également le cas de l'infocentre qui dispose d'un local et du mobilier mais non encore fonctionnel par manque de matériel de communication.

La DGI envisage une réforme phare, à savoir l'élaboration d'un code général des impôts avec l'appui technique du FMI pour rationaliser, simplifier et harmoniser les textes fiscaux. Le

Canada soutient les réformes en cours au sein de la DGI au travers de son Projet d'Appui à la Mobilisation des recettes fiscales.

La Direction générale du Budget

Une première séance a été organisée dans les premières semaines de la mission (**7 décembre 2015**) sous la présidence du Directeur général adjoint en charge des réformes. Le bilan des réformes montre que peu d'actions ont été menées. L'on constate également que toute la partie consacrée à la mise place de la gestion axée sur les résultats n'a enregistré aucune réalisation. De l'avis de la mission les actions inscrites dans le PAT 2014/16 à ce sujet paraissent prématurées au regard du niveau d'organisation des structures appelées à les réaliser. C'est pourquoi, il est important de s'attaquer en priorité aux mesures préalables destinées à créer un environnement juridique, institutionnel et comportemental favorable.

Les échanges ont permis de noter que la Direction générale du Budget met le focus sur la mise œuvre du nouveau décret relatif aux lois de finances du 9 octobre 2015. D'ailleurs, la mission a été informée qu'une retraite a été organisée par la Direction générale pour une appropriation du nouveau décret par ses cadres.

La mission a relevé la question de l'applicabilité immédiate au regard des pré-requis que le nouveau système requiert et l'expérience tirée des autres pays qui envisagent ou se sont déjà lancés dans ce nouveau mode de gestion des finances publiques comme les pays de la zone UEMOA ou la France. Cependant, à la DGB, l'on semble intégrer toutes questions puisque l'application du nouveau décret va se faire de manière progressive. Des textes d'application dont le recensement n'est pas encore réalisé vont être pris dans ce sens. De l'avis de la mission, cette progressivité devrait être introduite dans le dispositif même du décret et les textes d'application devant porter sur les modalités de mise en œuvre.

Les objectifs et attentes de la mission ont été portés à la connaissance de nos interlocuteurs pour une formulation d'actions et d'évaluation des coûts dans le cadre de l'actualisation du PAT.

Ces requêtes ont été réitérées par la mission au cours de la deuxième rencontre avec la DGB (**18 décembre 2015**) en présence du Coordonnateur de CRFP-GE en insistant sur le rôle central que cette structure est appelée à jouer dans la mise en œuvre des réformes. Cette seconde rencontre a été rendue nécessaire par le manque de propositions d'actions constaté lors de l'atelier technique avec le groupe Cadre global du budget et contrôles tenu le 16 décembre malgré la présence du DGA dans la première partie de la journée. Malheureusement, le constat est qu'aucune proposition n'est parvenue à la mission qui a fini par faire des suggestions pour l'inscription des actions à prendre en charge par la DGB.

En tout état de cause, la mission estime que la priorité pour la DGB devrait dans le moyen terme consister à rendre le processus de préparation du budget plus participatif et la fluidification du circuit de la dépense publique, la production et la transmission au Parlement des situations d'exécution du budget, et **l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du cadre de gestion des finances publiques institué par le décret du 9 octobre 2015.**

L'Inspection générale des Finances

La séance de travail (**7 décembre 2015**) s'est déroulée sous la présidence du Directeur général entouré de ses collaborateurs. L'IGF ambitionne de mettre en place la Charte nationale de contrôle de la gouvernance pour ratisser large. Mais la mission pense que le périmètre de cette gouvernance devrait se limiter aux finances publiques puisque la gouvernance à elle seule a un spectre beaucoup plus large. Cependant, se limitant au périmètre de la gestion des finances publiques, l'IGF devrait être reconnu par l'Etat comme structure faitière de toutes les autres structures de contrôle interne de l'Administration. Dans cet ordre d'idées les actions prioritaires qui se dégagent, en plus de la Charte qui semble constituer la préoccupation phare, pourraient être structurées autour de :

- Formation des cadres en audit et contrôle ;
- Evaluation du contrôle interne au sein des ministères,
- Mise en place de structures de contrôles internes dans les ministères.

Par ailleurs, l'idée de mettre en place un partenariat avec l'Ecole nationale de l'Administration financière (ENAF) pour la mise en place d'un programme formation initiale et professionnelle en audit est à encourager. Il en est de même pour la mise en place d'un cadre de concertation entre les différents organes de contrôles interne et externe (IGF, CSCCA, Parlement, ULCC, UCREF).

La CRFP-GE pourrait jouer le rôle de facilitateur pour la réalisation de ces deux initiatives.

La Direction des Etudes Economiques

La mission a rencontré Madame la Directrice (**8 décembre 2016**) en présence d'un de ses collaborateurs. Il ressort des discussions que la préoccupation majeure de cette direction est la prise en charge correcte du volet promotion économique du Ministère de l'Économie et des Finances. L'organisation actuelle de la DEE met plus l'accent sur le cadrage macroéconomique et la prévision macroéconomique. Or, la promotion de l'économie au travers d'une véritable stratégie nationale avec des politiques sectorielles au niveau des secteurs porteurs tels que le numérique, l'agriculture, les infrastructures, etc....est une nécessité pour la République d'Haïti. D'où l'urgence à mettre en place une direction générale de l'Économie et à renforcer les capacités du MEF pour relever les défis l'amélioration de l'environnement des affaires et du développement économique.

Aussi, les propositions d'actions de la DEE devraient-elles intégrer ces aspects en plus de ceux liés au cadrage et à la prévision macroéconomiques. Il s'agit notamment:

- de mettre en place une base de données sectorielles des secteurs à promouvoir ;
- de mettre en place une structure en charge de ces données sectorielles ;
- d'engager avec tous les secteurs des réformes une réflexion visant à améliorer le climat des affaires ;
- de développer des instruments de modélisation,
- de renforcer les capacités.

La Commission nationale de Passation des Marchés publics

La mission a tenu une séance de travail (**8 décembre 2015**) avec le Coordonnateur de la Commission en présence de ses collaborateurs. Le système de passation est régi par une loi de 2009 fixant les règles générales de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics. La CNMP bénéficie d'un appui financier de la Banque mondiale. Un programme

d'appui pour l'exercice 2015/2016 d'un montant de 1.899.655 de dollars US a été soumis à la Banque mondiale.

La revue d'ensemble des actions à la charge de la CNMP dans le PAT 2014/16 montre que la quasi-totalité des actions n'a pas été réalisée. Certaines ont du mal à démarrer, c'est le cas de la révision de la loi sur les marchés publics et la création d'une agence fiduciaire, d'autres sont dans le circuit de l'approbation depuis le mois de mars 2015 (avant-projet d'arrêté instaurant des procédures et des contrôles spécifiques pour les marchés publics découlant de la loi sur l'État d'urgence soumis à la Primature) ou le mois de juin 2015 (projet d'arrêté instituant les nouveaux seuils de passation des marchés soumis également à la primature). Toutefois, la mission estime que si le programme soumis à la Banque mondiale est accepté, plusieurs actions relevant du cadre institutionnel, des pratiques institutionnelles et de la transparence et de l'intégrité pourraient démarrer. S'y ajoute l'action relative à l'informatisation du système de passation de gestion des marchés publics et à sa connexion avec l'instrument de gestion et d'information des dépenses publiques dont le démarrage est prévu en 2016 avec l'appui du Programme d'Appui à la Reconstruction de l'État haïtien, financé par l'Union Européenne. Par conséquent, il a été convenu de conduire ces activités dans le nouveau PAT 2016/18.

L'Administration générale des Douanes

La séance de travail avec l'AGD (**21 décembre 2015**) s'est déroulée sous la présidence du Directeur général adjoint en charge des réformes, entouré de collaborateurs de haut niveau. Le Coordonnateur de la CRFP-Ge a accompagné la mission. Cette rencontre était rendue nécessaire au regard de la sous-représentation de l'AGD à l'atelier technique. La démarche a été rappelée et les échanges qui ont suivi ont permis à l'AGD de transmettre à la mission une ébauche de plan d'action.

Au titre des réalisations, il faut relever l'adoption d'un code des douanes qui attend seulement d'être publié. Pour le PAT 2016/18, la priorité devrait être l'accroissement de la mobilisation des recettes douanières par la mise place d'une organisation sur la base d'une loi organique à adopter.

Le Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure

La rencontre avec les cadres du Ministère de la Planification et de la Coopération Extérieure (**23 décembre 2015**) a eu lieu dans les locaux dudit ministère sous la présidence du Directeur général adjoint. À noter que la mission était accompagnée par le Coordonnateur de la CRFP-GE.

La mise en œuvre des réformes n'a pas connu de progrès notable même s'il se dégage au sein des acteurs une volonté certaine de les faire avancer. Sous ce chapitre, le passage en revue du plan d'action pour le renforcement du système de gestion des investissements en Haïti réalisé avec l'appui de la Banque mondiale en mars 2015, a permis de constater que ce plan n'était pas mis en œuvre. Aussi, a-t-il été intégré dans le nouveau plan d'action 2016/18 pour conférer à ce dernier son caractère global en matière de réformes des finances publiques. La problématique de la restauration de la mission de planification au MPCE, la revalorisation de la fonction de planification et l'implémentation des unités d'étude et de programmation dans les ministères sectoriels, en vue d'une correcte prise en charge de l'élaboration des politiques de développement, devraient constituer la trame de fond des actions relevant des services de

ce ministère. A la suite de la présentation de la mission et des échanges un consensus s'est dégagé sur la nécessité d'avoir des actions qui pourraient se résumer, outre le plan d'action évoqué ci-dessus, comme suit :

1. Restaurer la fonction planification au MPCE ;
2. Revaloriser la fonction planification ;
3. Doter les ministères sectoriels de stratégies sectorielles ;
4. Créer et revitaliser des UEP dans tous les ministères sectoriels
5. Renforcer l'expertise en planification, suivi-évaluation et contrôle des projets.

La Cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif

La réunion s'est (**28 décembre**) tenue sous la direction de Madame la Présidente de l'Institution en présence de ses collaborateurs. La mission était accompagnée par le Coordonnateur de la CRFP-GE. L'ouverture et la disponibilité des autorités de la Cour ont été relevées au regard des points abordés par la mission relatifs notamment, au contrôle a priori de la Cour dans la passation des marchés publics, aux relations entre la Cour et le Parlement, aux relations entre la Cour et le MEF dans le cadre de la reddition des comptes et du projet de loi de règlement, à la nécessité d'avoir un cadre de concertation ou/et de coordination entre les différents organes de contrôle et aux mesures de réformes à entreprendre.

Sur le contrôle à priori, il a été précisé que celui-ci est réalisé par la section Contentieux Administratif et non la Section des Comptes et porte sur la légalité et la régularité des projets de contrat ou convention.

S'agissant du Parlement, la Cour lui transmet un rapport sur la situation financière du pays et l'efficacité de la dépense publique.

Pour la reddition des comptes, la Cour relève qu'aucun compte ne lui est soumis ; le format et les modalités de présentation des comptes de gestion n'étant pas encore arrêtés avec Trésor. La mission estime qu'il ya urgence à remédier à cette situation par la redynamisation du cadre de travail mis en place à cet effet. La reddition des comptes par les comptables publics principaux est consubstantielle à une gestion des finances publiques transparente.

Pour ce qui est de la production des projets de loi de règlement, la Cour est en train d'examiner celui portant sur la gestion 2013/2014. Il est noté que la Cour transmet son rapport sur le projet de loi de règlement au MEF. La mission a signalé que la Cour devrait, dans son rôle de conseil, comme indiqué dans la Constitution, pouvoir transmettre directement au Parlement une copie de son rapport sur le projet de loi de règlement.

En ce qui concerne l'institution d'un cadre de coordination des organes de contrôle, la Cour estime qu'elle pourrait bien être envisagée sous réserve de l'accord de son Conseil. En tout état de cause, la mission estime que cette action appelle une initiative du MEF au travers de la CRFP-GE pour faciliter la mise en place d'un cadre formel d'échanges entre la Cour, l'Unité de Lutte contre la Corruption (ULCC), l'Unité centrale de Renseignement financier (UCREF) et l'Inspection générale des Finances.

Enfin, en ce qui concerne les réformes, la Cour, suite à un diagnostic réalisé par le PNUD, est en attente d'un plan d'action vers le début 2^{ème} trimestre 2016 sur financement de la BID. Toutefois, la mission suggère, dans l'intervalle que des actions essentielles à la bonne gestion

des finances publiques puissent être faites par ses soins et transmises à la Cour pour avis. Les propositions ont été transmises à la Cour par le MEF et ont surtout porté sur :

1. l'élaboration et l'adoption d'un tableau de bord pour le suivi des mesures adressées aux structures auditées ;
2. la systématisation de l'organisation d'enquêtes auprès de structures auditées pour renseigner le système de suivi-évaluation de l'application des recommandations ;
3. la mise en place d'une structure de suivi des mesures issues des contrôles effectués ;
4. la systématisation de la production de rapports de suivi d'exécution des recommandations issues des vérifications ;
5. la réclamation de la transmission, à date échue, par le MEF des comptes de gestion des comptables publics du Trésor;
6. la mise en place d'un cadre de coordination et de concertation entre les différents organes de contrôle (ULCC, UCREF et IGF) et autres structures de vérification et d'audit en place dans les ministères.

Direction général du Trésor et de la comptabilité publique

S'agissant du Trésor, il a été fortement représenté lors de l'atelier technique par un groupe de participants conduit par le Directeur général adjoint en charge des Réformes et composé des directeurs et comptables en charge des actions de réformes.

Gouvernance des finances locales/Ministère de l'Intérieur et des collectivités territoriales

La mission n'a pas tenu de séances de travail au sein de ce ministère. Cependant, le comité sectoriel Finances locales était représenté dans les ateliers techniques par une équipe dynamique qui a produit une ébauche de plan d'action sur la base des indications données par la mission. Les redressements nécessaires y ont été apportés au regard des attributions dévolues à la DGI en matière fiscale et le Trésor pour ce qui est de la gestion financière et comptable des collectivités territoriales.

Coordination des bailleurs de fonds

La mission a rencontré les bailleurs dans le cadre du Budget Support Groupe, instance de coordination des Partenaires techniques et financiers présents sur la plateforme placée sous la présidence de la Délégation de l'Union Européenne en Haïti. Des rencontres particulières ont eu également lieu pour la mise à jour des interventions des bailleurs.

