



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

**Rapport sur la mise en œuvre de la réforme  
des finances publiques de janvier à juin 2023**

**Septembre 2023**

## TABLE DES MATIERES

---

<b>I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>II.- CONTEXTE POLITIQUE ET SOCIAL ACTUEL DU PAYS .....</b>	<b>2</b>
<b>III.- LA SITUATION ÉCONOMIQUE DÉPRIMANTE ET L'EFFORT DE STABILISATION APPUYÉ PAR LE FMI .....</b>	<b>3</b>
A) L'ALLURE DÉPRESSIVE DE L'ÉCONOMIE RÉELLE.....	4
B) LES CONDITIONS MACROÉCONOMIQUES GÉNÉRALES INCLUANT LES EFFORTS DE REDRESSEMENT DES POUVOIRS PUBLICS .....	5
C) L'IMPACT POSITIF DU PROGRAMME DE RÉFÉRENCE RÉCEMMENT SIGNÉ AVEC LE FMI EN JUIN 2022.....	7
D) LE NOUVEAU BUDGET 2023/24 ET LES ENGAGEMENTS PRIS DANS LE CADRE DU NOUVEAU PROGRAMME SIGNÉ EN JUIN 2023.....	9
i) Les perspectives ouvertes par le Budget 2023/24 .....	9
ii) Les ambitions du nouveau Programme de Référence de Juin 2023 .....	10
<b>IV.-ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DE JANVIER A JUIN 2023 .....</b>	<b>12</b>
<b>    4.1.- MISSION 1 : MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES .....</b>	<b>12</b>
A) LA MOBILISATION DES RESSOURCES PAR LA DGI .....	12
B) LA MOBILISATION DES RESSOURCES DOUANIÈRES .....	17
C) L'APPORT DE LA DIRECTION DE L'INSPECTION FISCALE (DIF) .....	19
D) FACTEURS LIMITANTS POUR LA DGI ET L'AGD.....	21
<b>    4.2.-MISSION 2 : STATISTIQUE, PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGÉTISATION .....</b>	<b>22</b>
A) LES ACTIONS CONDUITES PAR LE MPCE DE JANVIER À JUIN 2023..	22
B) L'EFFORT RÉCENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET ET DE LA DIRECTION DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET DE LA PRÉVISION.....	25
C) LES INITIATIVES RÉCENTES CONDUITES PAR L'IHSI .....	26
D) DIFFICULTÉS GLOBALES DE LA REFORME DANS CE SECTEUR .....	27
<b>    4.3.- MISSION 3 : GESTION DE LA TRÉSORERIE ET COMPTABILITÉ PUBLIQUE .....</b>	<b>28</b>
A) LA POURSUITE DE L'OPERATIONNALISATION DU COMPTE UNIQUE DU TRESOR (CUT) .....	28
B) LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE .....	29
C) L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA GESTION COMPTABLE.....	31
D) AUTRES ACTIONS DE REFORME.....	32
E) CONTRAINTES ET PROBLÈMES RENCONTRÉS .....	33
<b>    4.4.- GOUVERNANCE DES FINANCES LOCALES.....</b>	<b>33</b>
A) AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE DES CT .....	34
B) AMÉLIORATION DE LA GESTION COMPTABLE .....	35
<b>    4.5.- MISSION 5 : CONTRÔLE BUDGÉTAIRE EXTERNE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....</b>	<b>35</b>
A) LE CONTRÔLE ET L'AUDIT INTERNE ADMINISTRATIF .....	35
B) LE CONTROLE EXTERNE.....	38
C) LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHÉS PUBLICS .....	41

<b>D) PROMOTION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA REDEVABILITÉ ET RENUFORCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6.- MISSION 6 : SYSTÈME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT .....</b>	<b>52</b>
<b>A) LES AVANCÉES RÉCENTES DANS L'INFORMATISATION DE LA FONCTION BUDGÉTAIRE .....</b>	<b>53</b>
<b>B) L'INFORMATISATION DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>58</b>
<b>C) TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....</b>	<b>58</b>
<b>D) DIFFICULTÉS GLOBALES CONFRONTÉES PAR LES PROJETS DU SYSTÈME D'INFORMATION EN FONCTIONNEMENT .....</b>	<b>58</b>
<b>V.- LA PERFORMANCE DES SECTEURS DE RÉFORME ET LES DÉFIS RELEVÉS DURANT LES SIX PREMIERS MOIS DE 2023 .....</b>	<b>60</b>
<b>VI.- CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>71</b>
<b>VII.- ANNEXE.....</b>	<b>73</b>

## I.- INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pour conduire de manière ordonnée et structurée les réformes des finances publiques, l'État Haïtien s'est doté d'une stratégie et d'un Plan d'Actions Triennal (PAT) pour opérationnaliser la stratégie. Cependant, le suivi de sa mise en œuvre se fait à partir de la préparation périodique de rapports qui sont soumis au **Comité de Pilotage Stratégique de la Réforme**, plus haute instance de sa structure de gouvernance. Cela lui permet de s'assurer que les orientations données s'opérationnalisent et donnent les résultats escomptés. En même temps, ce mécanisme de suivi garantit que des mesures correctives pourront être prises à temps si la nécessité se fait sentir.

C'est ce qui a justifié que depuis la création de la CRFP\GE au cours de l'Exercice 2013/14, il lui a été demandé de chercher à assurer une régularité, qui peut être semestrielle ou trimestrielle, dans l'élaboration et la publication des rapports d'état d'avancement.

Ces rapports qui permettent également d'informer les partenaires techniques et financiers de l'État haïtien et servent souvent, de même que ceux portant sur le PSDH, comme éléments des conditions générales pour le décaissement des appuis budgétaires dont ceux prévus par la Commission Européenne.

Dans le cadre de « **l'Avenant** » à la Convention de Financement du Programme d'Appui à la Réforme de l'État (SBC II), signé en Avril 2023 par la République d'Haïti avec l'Union Européenne, il est mentionné toutes les conditions générales de décaissement dont celles-ci :

- Le « **maintien d'une politique macroéconomique fondée sur la stabilité crédible, pertinente; ou réalisation de progrès en vue de rétablir les principaux équilibres** ».
- Des « **progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes visant à améliorer la gestion des finances publiques, dont la mobilisation des recettes nationales, et maintien de la crédibilité et de la pertinence du programme de réforme** ».
- Des « **progrès satisfaisants en matière d'accès, d'exhaustivité, de qualité et de régularité de l'information budgétaire** ».

Ce document établit, par ailleurs, que **dans la limite de l'Exercice fiscal 2022/23, soit assuré : l'« Élaboration et la publication d'un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie des finances publiques pour la période Janvier 2023/Juin 2023 ».**

En outre, en Juillet 2022, le Gouvernement Haïtien a conclu avec les Services du FMI, un Staff Monitoring Program (SMP), couvrant la période de Juillet 2022 à Mai 2023, et comportant des réformes sur la gouvernance économique. Après les revues positives de ce premier SMP, un second a été conclu le 29 juin 2023 avec le FMI, pour une période supplémentaire de 9 mois, afin de consolider et renforcer les acquis du premier SMP.

Le présent rapport sur la mise en œuvre des réformes des finances publiques au cours de la période de janvier 2023 à Juin 2023 se veut plus complet que les rapports précédents, préparés par la CRFP\GE, en couvrant l'ensemble des efforts déployés par l'Etat Haïtien pour renforcer la gouvernance économique et financière. C'est pourquoi, en plus des actions conduites dans le cadre du PAT, le rapport couvre également toutes les autres actions conduites par le Gouvernement visant à améliorer la gestion la gestion des finances publiques, notamment celles conduites dans le cadre du SMP.

Ce rapport est structuré selon quatre axes, soit :

- Le contexte politique et social actuel du pays,
- La situation économique préoccupante et les efforts de stabilisation entrepris avec l'appui du FMI,
- La mise en œuvre de la RFP à travers six dimensions de gouvernance
- Une comparaison de la performance des différents secteurs de réforme

## II.- CONTEXTE POLITIQUE ET SOCIAL ACTUEL DU PAYS

La situation socio-politique en Haïti n'a pas connu d'amélioration ; elle a plutôt continué à se dégrader et entrave les efforts du Gouvernement à mener des réformes profondes. Toutefois, une situation d'éclaircie pourrait se présenter avec l'arrivée attendue de la Force internationale de paix.

Le conflit qui oppose le Gouvernement en place et de nombreux acteurs de la vie politique et sociale persiste. Le large consensus recherché n'a pas encore pu être obtenu. Entretemps, le pays connaît encore des grèves du transport en commun, des manifestations contre la vie chère et contre l'insécurité grandissante. En 2021, il y avait 1.615 morts. En 2022, ils étaient 2.183. En dépit des efforts entrepris par la Police Nationale d'Haïti (PNH), qui a mené plusieurs opérations pour contrecarrer les actes de banditisme et rétablir la paix et la tranquillité publiques, la situation demeure très préoccupante. Bien qu'une accalmie ait été observée au cours des mois d'avril, mai et juin 2023, sur la période allant de janvier à juin 2023, selon le

Haut-Commissariat aux droits de l'homme, le nombre de victimes de la crise sécuritaire serait autour de 2.400. Cette situation qualifiée de « dramatique » en juin par les experts des Nations unies, échappe au contrôle des autorités locales et nationales. Pour résoudre cette crise, le Gouvernement continue les démarches entamées pour la venue en Haïti d'une force multinationale de paix. Cette force, non-onusienne, aurait pour principales missions de « neutraliser les gangs et les désarmer ; et reprendre le contrôle des axes routiers et des installations stratégiques pour permettre de nouveau la libre circulation des personnes et des biens et le retour des services publics de base dans la vie des Haïtiens », selon Antonio Guterres, le secrétaire Général des Nations Unies.

Les conditions de vies des haïtiens se dégradent et l'insécurité continue de susciter des mouvements sociaux. La campagne de terreur orchestrée par les bandits armés a paralysé le bon fonctionnement des services de l'administration publique, des quais publics et privés et la libre circulation des citoyens et des marchandises. Cette situation, amplifiée par l'inflation élevée, contribue à la dégradation des conditions de vies des populations tant en zone métropolitaine que dans sur le reste du territoire national ; et la pauvreté en Haïti devient plus profonde et plus sévère. Pour pallier cette situation, le gouvernement, avec l'appui des partenaires au développement, notamment du FMI, à travers le Food Shock Window (FSW), a substantiellement accru les capacités budgétaires du MAST pour élargir la couverture du système de transferts monétaires en faveur des populations les plus pauvres. Toutefois, ces programmes sociaux demeurent insuffisants pour faire face aux énormes besoins de la population. En outre, les conditions sécuritaires du pays conduisent à des mouvements de protestations des populations, notamment dans les zones urbaines. Les besoins inhérents à cette situation de crise dont les réponses constituent la plus grande priorité du moment du Gouvernement absorbent une part importante des ressources de l'Etat, réduisant les marges budgétaires consacrées aux autres actions, dont les réformes des finances publiques.

### III.- LA SITUATION ÉCONOMIQUE DÉPRIMANTE ET L'EFFORT DE STABILISATION APPUYÉ PAR LE FMI

Après les difficultés entraînées dans le fonctionnement de l'économie mondiale par la pandémie de coronavirus en 2020, celle-ci s'est vite reprise même si certains risques importants, comme la persistance de l'inflation mondiale résultant entre autres de la crise russo-ukrainienne, ont continué à faire sentir leur influence. **Pour Haïti, au contraire, l'environnement global s'est détérioré considérablement**, avec des phénomènes naturels et d'ordre socio-politique négatifs et surtout une insécurité plus qu'alarmante se généralisant à l'échelle nationale et plus intensément dans les deux plus grands départements géographiques en même temps stratégiques du pays, soit : l'Ouest et l'Artibonite. Dans un tel contexte, **l'économie haïtienne s'est retrouvée à contre-courant de la tendance internationale quasi-générale à la reprise**.

## A) L'ALLURE DÉPRESSIVE DE L'ÉCONOMIE RÉELLE

En effet, si l'on part de 2021/22 la tendance à la récession économique antérieure (démarrée en 2018/19) s'est poursuivie avec une croissance négative d'environ (-1,7%) pour cette dernière année. Pour l'Exercice 2022/23, on peut penser qu'il n'y aura pas de revirement puisque les données de l'**ICAE (Indicateur Conjoncturel d'Activité Économique)** de l'**IHSI** pour le second trimestre de cet exercice fiscal montrent que le niveau des activités économiques va continuer à flétrir avec une croissance négative de 2,1% de ce trimestre par rapport à celui de l'année antérieure après une baisse de 3,7% au premier trimestre.

On sait que du côté de l'offre, l'économie haïtienne est affectée par une tendance lourde, durant les trois dernières décennies, à la **déstructuration du groupe des sous-secteurs porteurs et exportateurs** favorisant ainsi l'émergence d'une économie de service non productive de devises. Ainsi, en considérant les sous-secteurs indicateurs du groupe cité on passe d'un taux de participation au PIB de 35% en 2020/21 à un taux de 35,2%<sup>1</sup> en 2021/22. Ce qui est le signe d'une stagnation. Mais, en nous basant sur les données de l'**ICAE** on peut observer, pour les deux premiers trimestres de l'Exercice 2022/23, une tendance très nette à la décroissance de ce groupe de sous-secteurs comprenant l'agriculture, l'industrie manufacturière et le tourisme.

Comme on le sait, les mêmes facteurs de libéralisation et de privatisation qui ont poussé à cette tendance à la **déstructuration productive** sont aussi ceux qui ont entraîné la mutation de l'économie nationale en une économie de services. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'en 2020/21 le **Secteur Tertiaire** de l'économie représentait 54% du PIB. Taux de participation qui s'est maintenu en 2021/22. Dans cette dynamique de promotion des services marchands datant des années 1990, il faut noter les sous-secteurs qui en ont profité le plus et dont les poids durant le dernier exercice sont les suivants :

- |  |         |
|--|---------|
| ▪ Commerce et réparation                   | : 19,8% |
| ▪ Transport et Communication               | : 3,6%  |
| ▪ Activités Financières et Assurances(AFA) | : 3,3%  |

Comment ce secteur tertiaire s'est comporté durant la nouvelle année 2022/23 ?

Apparemment, selon les données disponibles de l'**ICAE** les choses n'ont pas évolué aussi favorablement. Globalement, pour le second trimestre on constate une baisse de -1,8% des trois sous-secteurs cités et c'est le Commerce qui a été le plus affecté avec une chute de son indice d'environ 3,3%. Par contre, le dernier sous-secteur cité (AFA) a connu une amélioration de sa situation.

<sup>1</sup> Notez que si les statistiques (concernant les industries manufacturières) étaient plus précises ce taux serait nettement plus faible comme cela est observable avant le changement de base des comptes nationaux intervenu en 2019/20. Par exemple, en 2015/16 ce taux pourrait être estimé à 30%.

## B) LES CONDITIONS MACROÉCONOMIQUES GÉNÉRALES INCLUANT LES EFFORTS DE REDRESSEMENT DES POUVOIRS PUBLICS

La situation de l'économie réelle a donc continué à se détériorer au cours de cette dernière conjoncture incluant les six(6) premiers mois de l'Exercice 2022/23 et cela a eu des **conséquences non désirables sur l'évolution du secteur externe**.

Par exemple, le taux du déficit commercial en 2021/22 est resté à un niveau élevé et très proche du précédent soit 22,1% du PIB. Cette situation ne devrait pas s'améliorer au regard des dernières données disponibles, en effet les exportations accusent un recul de 20% sur les 6 premiers mois de l'année 2022/23 tandis que les importations ne connaissent qu'une légère baisse de 2%.

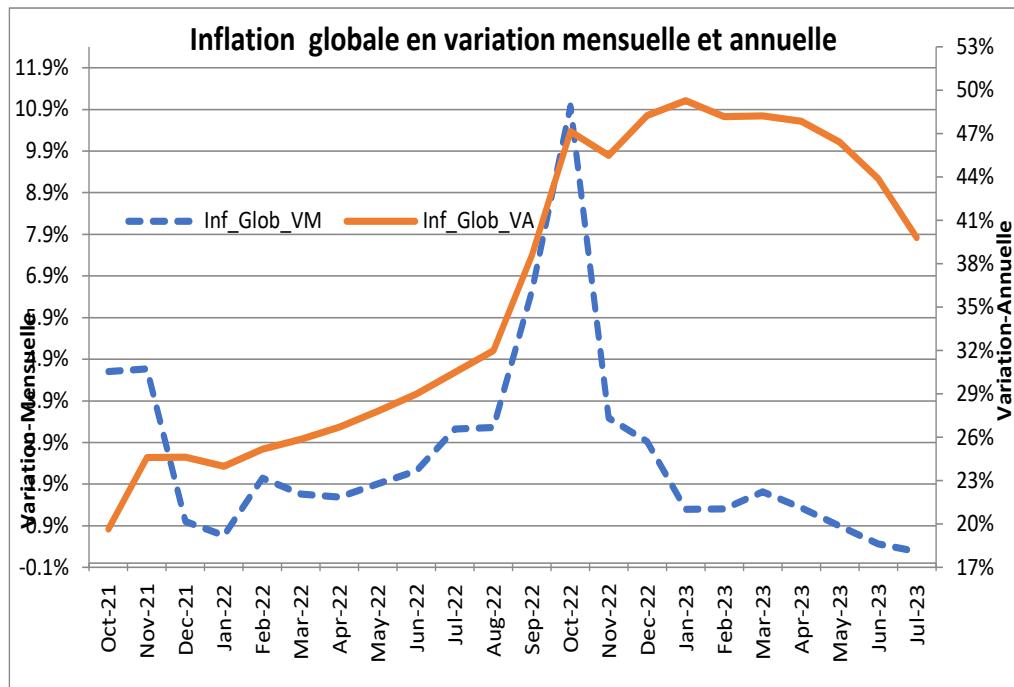
Cette tendance négative est renforcée par la dernière évolution des transferts des migrants qui, sans doute, du fait du ralentissement de l'économie américaine, accusent un mouvement de baisse. Ils passent effectivement de 2,0 mds de dollars en Avril 2022 à 1,88 mds en Avril 2023. Cette détérioration a favorisé des difficultés sur le marché de change au point qu'entre Septembre 2022 et Mars 2023 on a vu le taux de change de la monnaie nationale se déprécier fortement en passant du niveau de 116,5 gourdes à celui de 155,7 gourdes.

Le seul bon signe qu'on a noté pour le secteur externe est l'amélioration de la situation des réserves nettes de change. En effet, elles passent de 114 millions de dollars en Octobre 2022 à 241 millions de dollars en Décembre 2022 pour atteindre 480 millions au 31 Mai 2023.

Cependant, vu que les facteurs négatifs l'emportent sur les facteurs positifs sur le plan du secteur externe **cela ne devrait pas faciliter le contrôle des équilibres macroéconomiques internes** pendant cette conjoncture d'autant que le pays vit une situation d'inflation importée très préjudiciable. Cependant, **la politique stabilisatrice actuelle des pouvoirs publics a permis de limiter les dégâts**.

En effet, l'inflation s'était accélérée durant le second semestre de l'Exercice 2021/22 jusqu'à atteindre le niveau de 47% en Octobre 2022 puis 49% en Janvier 2023. Cette accélération de l'inflation a concerné presqu'autant les produits importés que les produits locaux et un grand département comme l'Ouest, où se trouve la capitale et plus fortement affecté par l'insécurité, en a payé un prix fort avec un niveau d'inflation assez élevé. Les actions des gangs armés qui perturbent le circuit d'approvisionnement des marchés en produits locaux et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national, conjuguées au niveau élevé des prix mondiaux sont certains des principaux facteurs à rendre responsables de cette configuration des prix en Haïti.

Mais, on a assisté par la suite à un mouvement de décélération avec un taux de 39,8% en Juillet 2023. **Cela a sans doute à voir avec la politique de rigueur suivie sur le plan budgétaire** par le Gouvernement.



Source : DEEP\MEF

Si l'on compare les données portant sur les opérations financières de l'État pour l'Exercice 2021/22 à celles de l'Exercice 2022/23 comme il apparaît dans le petit tableau présenté ci-dessous, on constate que pour le premier exercice il n'a pas été facile de gérer le **Budget Courant** si bien que pour les 10 premiers mois on a enregistré un déficit de 24,7 milliards de gourdes. Mais, d'Octobre 2022 à Juillet 2023 la situation s'est renversée avec un solde positif du budget courant de 37,4 milliards.

Comparaison des Opérations Financières de l'État pour deux exercices		
En millions de gourdes	Octobre21 –Juillet 22	Octobre 22 –Juillet 23
<b>1) Recettes courantes</b>	92537	143238
<b>a) Recettes internes</b>	70981	94168
<b>b) Recettes douanières</b>	21277	48935
<b>c) Autres Recettes</b>	280	135
<b>2) Dépenses courantes</b>	117244	105786
<b>3) Dépenses d'investissement</b>	3345	5357
<b>4) Dépenses totales</b>	120589	111143
<b>5) Solde courant</b>	-24707	+37452
<b>6) Solde global</b>	-28052	+32095

Source des données : TOF

Ce renversement de situation met en évidence l'impact de la politique de stabilisation suivie selon trois lignes directrices :

- Un effort pour une mobilisation plus importante des recettes courantes, par la DGI et l'AGD, si bien que celles-ci ont augmenté d'environ 55% de 2021/22 à 2022/23
- La recherche d'une diminution des dépenses courantes qui s'est traduite par leur baisse de 9,8% entre les deux périodes. Par contre, notez que les dépenses d'investissement ont augmenté de 60% d'un exercice à l'autre. Cette augmentation des dépenses d'investissement, qui s'étale sur toute l'année, financerait, entre autres, les supports envisagés au bénéfice des populations vulnérables à travers le Programme d'Urgence Multisectoriel pour l'Apaisement et la Réinsertion Sociale des Groupes Vulnérables (PURMARG).
- L'effort de réduction du financement monétaire de la BRH. En effet, entre le 30 juillet 2022 et le 30 juillet 2023 ce financement est passé de 42.3 milliards de gourdes à 12.9 milliards de gourdes, soit une réduction de 69%. Ce qui, sans doute, a eu un effet sur l'évolution de l'inflation qui s'est décélérée comme cela a été rappelé antérieurement. Sur la période de Janvier 2023 à Juin 2023, le financement monétaire est constamment resté au-dessous de 10 milliards de gourdes. Au 30 juin 2023, le financement de la BRH a été contenu dans les limites prévues dans le budget, soit 8.3 milliards de gourdes, représentant 24% environ du plafond prévu dans le protocole d'accord portant sur la gestion de l'exécution des dépenses publiques, qui est de 34.2 milliards de gourdes. Ces progrès devraient ouvrir la voie à la mobilisation de ressources financières des partenaires au développement.

### C) L'IMPACT POSITIF DU PROGRAMME DE RÉFÉRENCE RÉCEMMENT SIGNÉ AVEC LE FMI EN JUIN 2022

Les préoccupations essentielles de ce programme tournent principalement autour de cinq points dont un seul concerne le domaine social soit : l'élaboration d'un **Plan d'Action** en vue de mettre en œuvre la **Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociale (PNPPS)**. Pour le domaine économique les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Le renforcement de la mobilisation des recettes fiscales et douanières
- La conduite de politiques budgétaires en conformité avec le PR
- La promotion d'une politique monétaire plus flexible et limitant les risques de blanchiment et de non-sauvegarde
- Le renforcement de la gouvernance économique

**Malgré le contexte difficile que vit le pays, le gouvernement a su faire les efforts nécessaires pour mettre en œuvre ce programme de stabilisation qui vise à renforcer en définitive la gouvernance économique et financière.**

Comme on l'a vu antérieurement lors de l'analyse de la gestion des finances publiques, on peut dire qu'entre les deux exercices fiscaux 2021/22 et 2022/23 on observe, grâce aux efforts fournis par les administrations fiscales, une **amélioration dans la mobilisation des recettes sur les deux plans**. Mais, les progrès enregistrés ont été plus importants pour les recettes douanières que pour les recettes fiscales. En effet, entre Octobre 21/Juillet 22 et Octobre 22/Juillet 23 les premières ont augmenté de 130% tandis que les secondes ont connu une croissance de 33% seulement. Mais, plus encore que ces avancées quantitatives il faut noter celles qui concernent les repères structurels comme :

- Adoption du Code Général des Impôts et du Livre de Procédures Fiscales : **documents simplifiant le système fiscal et supprimant de nombreuses exonérations;**
- Publication de Code et de Tarifs liés aux Douanes
- Transmission à la Primature du Décret sur l'Exigibilité du NIF : il oblige tous les départements financiers à utiliser un NIF et il prévoit des sanctions en cas de fraude ou de non-utilisation.

Sur le **plan de la politique budgétaire**, des améliorations sont aussi à noter. Mentionnons ces différents points :

- Le Budget 2022/23 a été inscrit dans une perspective pluriannuelle avec la préparation d'un Cadre Budgétaire à Moyen Terme(CBMT)
- Il a été préparé en conformité avec le « **Programme de Référence** »(PR) consistant à réduire le financement monétaire du déficit, plafonné à 1,9% du PIB pour l'Exercice 2022/23 tandis que les recettes fiscales devraient atteindre 6,4% du PIB alors qu'elles étaient antérieurement au niveau de 5,3%.
- Le financement monétaire devrait atteindre 1,4% du PIB à la fin de l'exercice budgétaire 2022-23 : ce qui est en dessous des 2,3% de l'exercice 2021-22. Le financement considéré comme non inflationniste de la Banque de la République d'Haïti (BRH) étant fixé à un maximum de 1,5% du PIB.

La conduite de la **politique monétaire** s'inscrit également dans la perspective du PR comme cela a été prévu avec ces avancées :

- L'amélioration du cadre réglementaire de la politique monétaire avec cette réalisation : l'approbation par le Conseil d'Administration de la BRH des projets d'amendement à la loi régissant cette dernière, établis en consultation avec les services du FMI, visant à : i) préciser les objectifs de la BRH, ii)

accroître son autonomie, iii) renforcer sa gouvernance et iv) en améliorer la responsabilisation et la transparence.

- Le renforcement de la supervision bancaire avec l'approbation par le Conseil des Ministres des révisions apportées à la loi LBC/FT (Loi sur le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme), élaborée avec l'assistance technique du FMI, pour remédier aux déficiences mises en évidence dans le plan d'action pour Haïti établi avec le GAFI et rendre la loi conforme aux normes internationales prescrites par ce dernier.

Le renforcement de la gouvernance en conformité avec la politique édictée à travers le **Programme de Référence** s'est opéré également par la conduite de ces initiatives :

- Publication par la **Commission Nationale des Marchés Publics(CNMP)**, sur une base mensuelle, des contrats des marchés publics et des informations sur les bénéficiaires effectifs des soumissionnaires retenus. Ces contrats sont publiés sur son site internet (<https://cnmp.gouv.ht>).
- Élargissement du **Compte Unique du Trésor (CUT)** à la Banque Centrale pour inclure toutes les unités budgétaires centrales, y compris le fonds d'urgence. A la suite d'un recensement des comptes gouvernementaux par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), le FDU (Fonds d'Urgence) a été intégré dans le CUT ; le CSTD (Compte Spécial du Trésor pour le Développement) et le FDGCT (Contributions au Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales) sont fermés ; la fermeture de la CAS (Caisse d'Assistance Sociale) est en passe d'être réalisée.
- Publication par le **FAES**, au mois de juillet 2022, sur le site internet du MEF du rapport financier sur le premier semestre de l'exercice fiscal 2021-2022.

## **D) LE NOUVEAU BUDGET 2023/24 ET LES ENGAGEMENTS PRIS DANS LE CADRE DU NOUVEAU PROGRAMME SIGNÉ EN JUIN 2023**

**La volonté des autorités haïtiennes à poursuivre les réformes de finances publiques est clairement affichée à travers le budget de l'Etat et la signature d'un nouveau SMP.**

### **i) Les perspectives ouvertes par le Budget 2023/24**

Pour l'année fiscale 2023/24, les pouvoirs publics visent une fois de plus la stabilité du cadre macro-économique, qui doit garantir notamment :

- un taux de croissance positif du PIB de l'ordre de +0.7% ;
- un taux d'inflation de 16.2%,
- la stabilité de la monnaie nationale et

- la création de conditions favorables à la rétention et à l'attraction des investissements privés, en chute libre depuis plusieurs années.

L'amélioration de la Gouvernance économique et financière est l'une des priorités retenues dans le budget de l'exercice fiscal 2023/2024. A cet effet, le Gouvernement entend intensifier les actions de réformes, que ce soit au niveau de l'Administration Publique, des Finances Publiques et de la Gouvernance Économique. Dans cette perspective, la stratégie préconisée consiste pour chaque institution publique à se concentrer sur l'essentiel, à se focaliser sur les actions susceptibles d'engendrer des résultats rapides et tangibles dans chacun des domaines prioritaires, et à préparer un cadre de mesures et d'actions pour rationaliser les choix budgétaires et libérer plus d'espaces pour les investissements. Tout ceci, dans le respect des critères et objectifs quantitatifs contenus dans le nouveau programme de référence (SMP) signé en date du 29 juin 2023 avec le FMI.

Pour l'année 2023-2024, le Gouvernement entend renforcer la mise en œuvre des réformes des finances publiques, en se concentrant ses actions sur :

- Une mobilisation plus forte des ressources internes ;
- L'accroissement des autres ressources, notamment à travers l'élargissement de l'accessibilité aux Bons du Trésor ;
- La réallocation plus optimale des dépenses publiques, pour accroître les investissements publics.

## ii) Les ambitions du nouveau Programme de Référence de Juin 2023

Partant des acquis du Programme de Référence établi antérieurement, soit un plus grand effort dans la stabilité macroéconomique et en termes de transparence dans la gestion des dépenses publiques et du secteur financier, le gouvernement s'est engagé dans un autre **PR** en vue de renforcer la résilience économique, la gouvernance et la protection sociale. Les objectifs de ce nouveau programme tournent surtout autour de quatre points forts.

### 1.- Gouvernance, transparence et reddition des comptes

L'idée est ici de « contrôler, suivre, enregistrer et publier soigneusement toutes les dépenses liées à l'intervention d'urgence » qui sont financées par le **Guichet de choc alimentaire du FMI**. Ces dépenses seront auditées par l'IGF et communiquées par la suite à la CSCCA aux fins de l'audit de conformité financier et opérationnel au titre de l'Exercice budgétaire 2022-23.

Par ailleurs, parmi d'autres initiatives, il est prévu de prendre appui sur le décret régissant les exigences de transparence dans les marchés publics, adopté et publié en novembre 2021, pour passer à la mise en application de toutes ses dispositions et initier les travaux de préparation d'une réforme globale de la loi sur la passation des marchés.

### 2.- Politique budgétaire et protection sociale

Dans l'esprit de ce qui a été fait antérieurement en termes de préparation du budget de 2022/23 conforme aux objectifs du PR, cet effort sera poursuivi à travers le budget de 2023/24 de sorte que ces objectifs seront visés, soit :

- Maintenir le déficit budgétaire au niveau de 1,8% du PIB
- Supporter ce déficit supporté par une amélioration des recettes tout en préservant les dépenses en capital
- Diminuer fortement le financement monétaire dans le budget de l'exercice 2023/24 prévu pour être approuvé au courant du mois de septembre 2023 afin d'aider à réduire l'inflation.
- Mettre à jour le « pacte » de financement entre la BRH et le Ministère de l'Économie et des Finances conformément à ces objectifs.
- Mettre à jour le cadre budgétaire à moyen terme au niveau du ministère de tutelle afin d'assurer la cohérence avec les budgets des ministères sectoriels.
- Mettre en œuvre le Plan d'Action de la Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociales

### **3.- Politique monétaire, de change et financière**

L'action de l'État dans ce domaine va consister à renforcer le cadre de la politique monétaire dans un contexte de plus grande flexibilité du taux de change. Pour ce faire, plusieurs objectifs seront poursuivis ont ceux-là :

- Adopter un plafond sur le crédit à l'État pour servir de principal point d'ancrage pour limiter le financement monétaire du déficit budgétaire.
- Conduire les opérations à court terme de ponction de liquidité pour éliminer tout excédant de financement monétaire, réduire les éventuelles pressions inflationnistes et accroître la transmission de la politique monétaire.
- Lever des financements auprès d'autres sources domestiques ou des financements extérieurs concessionnels pour couvrir un solde primaire plus faible le cas échéant.
- Poursuivre les réformes pour affermir la supervision bancaire et accroître l'inclusion financière afin de soutenir la croissance.

### **4.- Politique de sauvegarde**

Cette politique va se poursuivre à travers les réformes juridiques, mais également il est prévu de s'aligner sur les normes internationales d'information financière et

d'élaborer un plan à moyen terme pour éliminer progressivement l'implication de la BRH dans les activités de financement du développement.

## IV.-ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES DE JANVIER A JUIN 2023

La section précédente de ce rapport a fait ressortir que face à la situation économique déprimante qui persistait le Gouvernement, appuyé par le FMI, a mis en place une politique de redressement et de rigueur orientée principalement vers le renforcement de la gouvernance économique et financière. Ces politiques trouvent leur expression concrète aussi bien dans les « Programmes de Référence » signés avec le FMI que dans le nouveau Budget 2023/24.

Cette nouvelle section de ce rapport spécial vise, quant à elle, à porter le regard sur la mise en œuvre des réformes de finances publiques en prenant appui sur les Missions du PAT 2020/22.

Cependant, pour la période que couvre ce rapport, soit les six premiers mois de l'Année 2023, on remarquera que les développements qui suivent n'adressent pas la « **Mission 7 : Les Réformes Transversales** ». En effet, aucune initiative n'a été notée pour aucun des « programmes » qui la composent. C'est pourquoi ce rapport va s'étendre sur les six autres concernant : la mobilisation au niveau national et au niveau local, la réforme budgétaire et de planification, la trésorerie et la comptabilité, le contrôle dans ces trois aspects et le système d'information.

### 4.1.- MISSION 1 : MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES

La mobilisation des ressources internes a constitué l'un des points importants qui a été déjà abordé dans la section précédente à la fois en termes d'objectifs quantitatifs et de repères structurels du Programme de Référence signé par le Gouvernement avec le FMI. Ainsi, on a pu constater les progrès qui ont été réalisés dans la mobilisation des recettes internes et des recettes douanières. De même, il a été rappelé les réformes structurelles mises en route récemment à travers : d'une part l'adoption en Janvier 2023 du Code Fiscal Haïtien et du Livre de Procédures Fiscales, d'autre part l'adoption en Mars 2023 du Code des Douanes. Cependant, des informations plus détaillées vont être fournies sur les avancées réalisées dans le cadre de cette ligne de réforme.

#### A) LA MOBILISATION DES RESSOURCES PAR LA DGI

##### i) L'effort de mobilisation des ressources au cours des dernières années

Le petit tableau qui suit résume les efforts qui ont été déployés à la fois sur le plan fiscal et non fiscal. Il montre que des résultats intéressants ont été obtenus

antérieurement dans les deux cas surtout à compter de 2019/20. **Ce qui atteste de l'existence d'une tendance à noter.** Et durant l'avant-dernier exercice fiscal, la progression des recettes s'est poursuivie.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Recettes Fiscales (MG)	36,500	37,026	36,288	51,569	56,306
		1.4%	-2.0%	42.1%	9.2%
Recettes fiscales et non fiscales (MG)	39,665	37,587	40,267	57,224	62,349
		-5.2%	7.1%	42.1%	9.0%

Pour l'Exercice 2022/23, avec le tableau présenté ci-dessous on a pu réunir des données selon un rythme mensuel. Elles ne montrent pas une tendance continue dans un sens comme dans l'autre, au contraire on constate une évolution en zigzag. Cependant, si l'on projette ces données pour l'exercice entier en prenant le montant réalisé en Avril comme hypothèse minimale on obtient un montant de recettes totales proche de celui de l'exercice précédent, soit 116489 millions de gourdes. Ce qui laisse supposer que nous allons encore vers une amélioration de la situation des recettes pour ce nouvel exercice.

Recettes Internes (MG)	Dec.22	Janv.23	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Réalisations	10,752	10,837	10,797	11,991	8,360	11,810	9,542
Prévisions							
Taux de croissance		0.79%	-0.36%	11.1%	-30.3%	41.3%	-19.2%

## ii) Les réalisations relatives à la réglementation fiscale et sur le plan informatique

### a) Adoption du Code Fiscal Haïtien

Le gouvernement haïtien a publié, dans le Moniteur Spécial N°3 du 20 janvier 2023, le décret portant Code Fiscal Haïtien, adopté en Conseil des Ministres le 19 décembre 2022. Ce Code qui entrera en vigueur le premier **Octobre 2024** regroupe en un seul document le Code Général des Impôts (CGI) et les Livres de Procédures Fiscales (LFP). Son objectif consiste essentiellement en la simplification et la rationalisation du système fiscal haïtien.

Le Comité de Politique Fiscale du MEF s'attèle à débuter la phase d'appropriation qui est préparatoire à l'entrée en vigueur de ces instruments. Au début du mois de juin 2023, un plan de mise en œuvre a été adopté aux fins de s'attaquer aux contraintes de mise en œuvre. Deux comités ont été institués : l'un au niveau du

CPF et l'autre au sein de la DGI en vue de permettre à l'administration fiscale de s'approprier les actions de mise application du document.

Le comité de la DGI est constitué des représentants des structures suivantes : (USRP, CPF, UC, Direction des opérations) et a réalisé une première rencontre de travail au cours de laquelle les points suivants ont été débattus :

- le plan de travail du comité ;
- le plan d'action de mise en œuvre du CGI;
- l'identification des changements qui seront opérés dans les divers champs d'impôt;
- la nouvelle organisation de la DGI

#### **b) L'informatisation via le logiciel de Gestion Fiscale (RMS)**

En avril 2023 la DGI a demandé l'appui de la Commission de Réforme des FP dans la finalisation du processus d'informatisation de la DGI. Suite à l'organisation de diverses rencontres de travail avec les parties prenantes la Commission a pris les dispositions pour monter un groupe de travail technique multisectoriel suivant les directives du Ministère de l'Économie et des Finances. Une fois constitué, le groupe a débuté ses travaux le 5 juin 2023 par une réunion de lancement dans laquelle les tâches assignées ont été ainsi définies:

- réalisation de l'évaluation du projet de modernisation du SGF
- définition d'un plan d'actions d'urgence et
- soumission de ce plan pour approbation et exécution

Sur les trois autres activités programmées dans cet axe - comme le déploiement du RMS dans certains départements (Sud et Sud-est par exemple), la déclaration de paiement en ligne - on ne peut mentionner comme réalisation que ce qui a trait à la reprise de la connexion DGI/ONI. En effet, la connexion DGI/ONI qui était dans l'impasse depuis le changement du numéro de l'ONI est rétablie. Toutefois, elle n'est pas encore opérationnelle dans RMS. Les tests d'acceptation du nouveau numéro de l'ONI sont toujours en cours.

#### **c) La Plateforme d'Échange (UXP)**

Au 30 juin 2023, les travaux sur le système logiciel de Civitax se poursuivent. La configuration des serveurs locaux des Mairies est achevée pour les mairies de Kenscoft, de Pétion-Ville et de Port-au-Prince et est en cours de finalisation pour les autres mairies restantes. Tout le matériel informatique a été acquis et les licences d'exploitations sont à jour.

Actuellement les techniciens appliquent la même version de Civitax sur tous les serveurs locaux des Mairies pour finaliser les tests d'essai.

En perspective, ils devront installer les bases de données dans les huit Mairies afin de lancer, dans une première phase, le processus de partage des données via le serveur central du MEF avant de procéder, dans une seconde phase, à la connexion au serveur central de la DGI via UXP pour permettre la consultation au niveau des Mairies interconnectées.

### **iii) Les réalisations sur les plans stratégique et organisationnel**

#### **a) Appropriation et de validation du plan stratégique 2023-2026**

**L'Unité de Suivi de la Réforme et du Pilotage (USRP)** de la DGI a réalisé avec l'appui d'**Expertise France** trois ateliers d'appropriation du plan stratégique 2023-2026 dans les zones géographiques suivantes :

- Département de l'Ouest : 10 et 11 mars 2023
- Départements du grand Nord : 17 au 19 mars 2023
- Départements du grand Sud : 24 au 26 mars 2023

Les objectifs de ces ateliers étaient de permettre aux cadres de la DGI de mieux apprivoier les axes, les objectifs, les indicateurs, les actions et la structure de gouvernance du plan stratégique et aussi de valider le plan stratégique ainsi que les plans d'actions pour les trois (3) exercices suivants : 2023-2024 / 2024-2025/2025-2026 ;

#### **b) Finalisation du manuel d'organisation de la DGI**

Le manuel d'organisation est terminé à 90 %. Il reste des travaux de correction et de mise en forme. En effet, le projet de cadre organique définit les principales attributions ainsi que la composition des unités et directions. Le manuel d'organisation formalise les principales structures administratives, opérationnelles, de contrôle et de pilotage au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI). Il couvre l'ensemble des fonctions de l'Organisation. Il a un effet sur la gestion, car la structure organisationnelle crée des présomptions : qui doit faire quoi, décider quelle chose et parler à qui.

Il est donc important que chaque acteur impliqué dans la gestion de l'organisation cherche à maîtriser l'ensemble des composantes de la structure organisationnelle et à comprendre les fonctionnements de tous les organes. La maîtrise de l'ensemble des structures et des conditions de fonctionnement constituent un gage d'efficacité, d'efficience et de performance.

Il est un guide opératoire qui met l'accent sur la définition des fonctions et la description des tâches. Il est donc un document qui couvre l'ensemble des supports organisationnels de l'entité à savoir :

- l'organigramme global, avec les liaisons hiérarchiques ;
- l'organigramme de chaque entité interne ainsi que ses liaisons fonctionnelles.

Ainsi le manuel d'organisation est donc à la fois :

- un outil d'organisation opérationnelle ;
- un moyen d'information ;
- un support de formation ;
- un cadre de responsabilisation ;
- un instrument de contrôle ;
- un moyen pour développer la polyvalence.

Il a pour objectifs de :

- décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau de chaque poste de travail pour que son titulaire exerce correctement les activités qui lui sont confiées ;
- délimiter les responsabilités et retracer les délégations qui peuvent être données par les supérieurs hiérarchiques ;
- procurer aux responsables les informations et les données nécessaires à l'établissement des plans de charge de travail (ou de mieux répartir cette charge) ;
- permettre aux responsables d'évaluer les besoins en ressources, en moyens ou en formation.

### c) Finalisation du projet de loi organique de la DGI

Le projet de la loi organique est transmis au Ministère de l'Économie et des Finances. La DGI est en attente pour faire une présentation au ministre. Le cadre organique en vigueur actuellement, régissant la Direction Générale des Impôts, est devenu obsolète, rend difficile l'exécution des missions assignées à une administration fiscale moderne et performante et n'est pas adapté à la mise en œuvre des dispositions du nouveau Code fiscal.

Les innovations introduites dans ce projet traduisent la vision d'une administration fiscale moderne dotée d'un cadre de gouvernance et de conduite des réformes efficace et de structures centrales et opérationnelles adaptées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de mobilisation des recettes, de modernisation des procédures et de la qualité des services, de lutte contre les fraudes et de promotion du civisme fiscal.

Ce projet vise à doter l'administration fiscale d'un cadre modernisé, répondant à six (06) exigences, à savoir : i) un cadre de gouvernance transparent et efficace, ii) le renforcement du pilotage des opérations fiscales, iii) l'accélération de la transformation digitale, iv) promotion du civisme fiscal, v) la lutte contre les fraudes sous toutes ses formes, vi) l'amélioration de la qualité des services rendus aux contribuables, et vi) le parachèvement de la segmentation des contribuables et mise en place d'un interlocuteur fiscal unique.

Les principales innovations introduites concernent : i) la mise en place d'une unité des affaires internes, ii) la professionnalisation du pilotage des réformes ; iii) la création de véritables directions de pilotage pour assurer un meilleur encadrement des activités de : gestion des contribuables, recouvrement et comptabilisation des recettes, recherche et contrôles ; iii) la création de directions en vue du renforcement des fonctions supports ; et iv) la réorganisation des structures opérationnelles pour une meilleure prise en charge de l'ensemble des contribuables en Haïti.

#### **d) Préparation d'un guide de management des directions centrales et départementales**

L'USRP a initié au mois de mai 2023 des réflexions sur la mise à jour du guide de management des directions centrales et départementales. Trois ateliers sont prévus avant la fin de 2023 pour une appropriation dudit document : 1) Grand Nord (Nord, Nord-est, Nord 'ouest, Artibonite) 2) Grand sud (Sud, Sud-est, Grand 'anse, Nippes) 3) Ouest.

### **B) LA MOBILISATION DES RESSOURCES DOUANIÈRES**

A l'exemple de la DGI et peut être même beaucoup plus, l'AGD a obtenu ces dernières années des résultats intéressants dans l'effort de mobilisation tandis que certains bons résultats ont été aussi obtenus sur le plan des réformes en cours. Les parties qui suivent apportent des précisions sur les deux aspects.

#### **i) Effort de mobilisation des recettes par l'AGD**

Les recettes douanières ont connu une bonne performance depuis 2022 en dépit des difficultés auxquelles l'AGD a dû faire face. Signalons entre autres, la délocalisation du bureau central de Port-au-Prince et la perte de beaucoup de matériels informatiques et technologiques.

L'adoption depuis le 21 mars 2023 d'un nouveau Code des Douanes a permis à la Douane de renforcer sa capacité organisationnelle, d'opérer des changements notamment au niveau des procédures de dédouanement, du partenariat avec le secteur privé et de la lutte contre la fraude et les trafics illicites. Le petit tableau qui suit met en évidence les résultats concrets obtenus par les services douaniers dans leur effort de mobilisation.

	Dec.22	Janv.23	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Prévisions	6,834	6,073	5,319	6,864	5,422	6,891	5,095
Niveau recettes(MG)	9,776	9,400	8,167	11,810	7,814	12,095	10,775
Taux de croissance		-4%	-13%	45%	66%	55%	-11%
Ratio par rapport à l'objectif mensuel	143	155	154	172	144	176	211

Source : Source : Direction des Statistiques/ AGD

## ii) Sécurisation et automatisation des procédures douanières

Les activités suivantes ont pu être mises en œuvre au cours de la période démarrant en Janvier 2023. A noter qu'elles ne sont pas toutes réalisées à 100% :

- migration vers une nouvelle version du SYDONIA WORLD ;
- mise en production d'un module d'évaluation en douane (ASYVAL), d'un module de redevance container et d'un module véhicule;
- la base de données valeur est exploitée par les bureaux de la douane du Port de Port-au-Prince

## iii) Amélioration de SYDONIA

1.- Les fonctionnalités développées dans SYDONIA qui sont mises en application progressivement sont les suivantes:

- Guichet unique,
- Paiement en ligne
- ASYVAL
- Module véhicule
- Module manifeste

2.- Le SYDONIA est fonctionnel dans les bureaux de douane, les postes de contrôle routier, les services douaniers dans les parcs industriels et les zones franches suivants :

- Douane du port, douane de l'aéroport, Malpasse, Belladère, Miragoane, Cap-Haitien, Ouanaminthe, SONAPI, CODEVI, Caracol, Petit-Goave ;

3.- le module paiement en ligne est développé :

- au niveau du Data center, le système virtuel, l'active Directory et les équipements de communication sont mis en place ;

4.- l'intranet et la messagerie électronique sont opérationnels (agdmail.douane.gouv.ht/owa)

5.- les équipements et les technologies suivants ont été modernisés : Firewall Next-Génération, migration du SYDONIA, mise à jour de certaines licences.

#### **iv) Modernisation du cadre institutionnel Douanier**

- les textes d'application du Code Douanier sont transmis pour analyse et publication et le Tarif Douanier, version 2022, est publiée;
- 23 Agents des douanes formés en Évaluation en douane ;
- 23 Contrôleurs ont reçu la formation continue et spécialisée sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH) ;
- une procédure de lutte contre la corruption et la fraude douanière est appliquée
- une task force est constitué pour enquêter sur les cas de fraude et de corruption et des fonctionnaires sont désignés pour en faire partie

#### **v) Sécurisation des Frontières**

- Lutte contre la contrebande et la fraude aux frontières. En ce qui a trait aux protocoles avec des Unités de renseignement internationales et nationales, la Douane Haïtienne et la Douane de la République Dominicaine sont toujours en discussion à ce sujet ;
- Élaboration et Mise en œuvre du Plan Directeur de lutte contre la contrebande et la fraude
- Déploiement des agents de la surveillance douanière dans tous les Bureaux de douanes et dans les Magasins et Aires de Dédouanement(MEAD)
- Renforcement des postes contrôles routiers.

### **C) L'APPORT DE LA DIRECTION DE L'INSPECTION FISCALE (DIF)**

La Direction de l'Inspection Fiscale à la charge de la mise en œuvre d'un ensemble d'actions ayant trait, pour la plupart, à la rationalisation des dépenses fiscales qui est

l'un des piliers de la réforme. Ci-dessous, sont présentés les quelques lignes d'actions qu'elle a pu conduire.

### i) Application des dispositions de rationalisation des dépenses fiscales

Dans le décret établissant le budget de l'exercice fiscal 2022-2023, sont insérées les décisions suivantes :

- L'exonération de l'impôt sur le revenu des entreprises dont leurs projets sont agréés par la commission Interministérielle des Investissements (CII) est limitée à cinq (5) ans. L'exonération de l'impôt sur le revenu pouvait atteindre jusqu'à quinze (15) ans mais avec cette décision, elle ne peut dépasser cinq (5) années.
- Annulation de la dégressivité après la période d'exonération de l'impôt sur le revenu. Après la période d'exonération de l'impôt sur le revenu, le résultat de l'entreprise est taxé dans sa totalité.
- Élimination des exonérations sur les taxes communales. Les entreprises bénéficiaires des avantages incitatifs du code des investissements jouissaient de l'exonération des taxes communales mais sont devenues imposables au paiement desdites taxes grâce à cette disposition.
- Élimination de l'exonération de la Taxe sur la Masse Salariale (TMS). Les entreprises bénéficiaires des avantages incitatifs du code des investissements jouissaient de l'exonération de la taxe sur la Masse salariale mais ne sont plus exonérées de ladite taxe avec l'application de cette disposition.
- Assujettissement des Organisations Non gouvernementales aux frais de vérification et à la redevance informatique. Cette décision oblige les ONG(s) à payer les frais de vérification et la redevance informatique lors des importations de biens nécessaires à la réalisation exclusive de leurs objectifs ainsi que les effets personnels des membres de l'organisation autorisés à travailler dans le pays. Notons que ces prélèvements n'étaient pas effectués dans les années antérieures.

La DIF, à travers son Service de Traitement Fiscal et d'Appui à la Commission Interministérielle des Investissements, s'assure de l'application de ces dispositions pour les projets agréés par la CII au cours de la période citée ci-dessus. Les conventions signées entre les entreprises bénéficiaires et l'État haïtien et d'autres documents y relatifs peuvent constituer des pièces justificatives de l'application des dispositions susmentionnées.

Quant aux ONG(s), la DIF prend le soin de rappeler à l'Administration Générale des Douanes (AGD) de procéder aux prélèvements des frais de vérification et de la redevance informatique avant d'autoriser les importations en franchise. Les mémorandums adressés à l'AGD peuvent en témoigner.

## ii) Révision des textes de loi à caractère fiscal

Dans le souci de bonifier le système fiscal et de rendre l'Administration plus performante, il a été décidé d'adapter certains textes. La DIF a participé à la révision de ces textes de loi à caractère fiscal (Patente, CFPB, Impôt sur le revenu, etc.), lesquels figurent dans le Code Général des Impôts. Elle continue à travailler conjointement avec les autres structures sur la mise en œuvre d'un plan d'action qui a été établi pour préparer l'entrée en vigueur dudit code.

## iii) Mise en œuvre des activités de contrôle

Durant la période de janvier à juin 2023, la Direction de l'Inspection Fiscale a réalisé des visites d'inspection auprès des institutions bénéficiaires des avantages incitatifs pour assurer le suivi des matériels et équipements acquis en franchise douanière et fiscale. Mais vu le contexte difficile dans lequel les Inspecteurs travaillent (kidnapping, instabilité politique, zone difficile d'accès etc.), un effectif réduit des institutions ciblées a été touché par rapport aux prévisions qui ont été faites. Il en est de même pour les opérations de contre-vérification fiscale. Une dizaine d'opérations de contre-vérification fiscale ont été menées et près de six (6) institutions ont été visitées dans le cadre du suivi des biens acquis en franchise douanière et fiscale. Il importe de souligner que ces activités de contrôle ont un impact positif sur les recettes fiscales et permettent à l'État haïtien de limiter les dépenses fiscales.

# D) FACTEURS LIMITANTS POUR LA DGI ET L'AGD

## i) Le cas de la DGI

Trois contraintes majeures ont empêché le déploiement de RMS dans plus d'une quinzaine de bureaux dans les départements du sud, du sud-est et dans les communes des palmes :

- 1) Le contexte sécuritaire du pays
- 2) L'interconnexion DGI/ONI
- 3) Le retard dans la disponibilité des ressources budgétaires allouées à RMS

1) Le contexte sécuritaire du pays : Le climat d'insécurité que connaît le pays depuis plus de trois ans a considérablement limité les possibilités d'accès par la route aux bureaux de la DGI situés dans les villes de province pour la réalisation régulière des activités programmées. Pour pallier à cette situation, la direction du projet a priorisé la voie aérienne comme solution alternative pour le transport des équipes impliquées dans le déploiement de RMS.

2) L'interconnexion DGI/ONI : L'interconnexion DGI/ONI qui était dans l'impasse depuis le changement du numéro de l'ONI est rétablie à partir du second trimestre de l'année 2023. Toutefois, cette fonctionnalité indispensable au déploiement de RMS n'était pas totalement opérationnelle au 30 juin 2023. Jusqu'à présent, la

Direction informatique de la DGI est en train de travailler sur les tests d'acceptation de ce nouveau numéro.

3) La non disponibilité des ressources budgétaires allouées à RMS : En plus du contexte d'insécurité et des tests d'acceptation du numéro de l'ONI qui ne sont pas bouclés, les 40, 000,000 de gourdes allouées dans le budget des investissements pour le déploiement de RMS au cours de l'exercice 2022-2023 n'étaient pas encore autorisés par le ministère de la planification et de la coopération externe au 30 juin 2023. En effet, les activités de déploiement de RMS pour la période considérée étaient mises à l'arrêt : l'acquisition de matériels informatiques, le réaménagement des locaux, la préparation des missions de terrain n'avaient pas les moyens financiers nécessaires pour être complétées sur le terrain. En définitive, sans la disponibilité à temps des ressources financières dédiées, le déploiement de RMS restera un vœu pieux.

## ii) Les principaux problèmes signalés par l'AGD

- Insécurité
- Manque de financement
- Problèmes logistiques
- Délocalisation des bureaux de Douane du Port et de l'Office Central de la Douane
- Problèmes d'hébergement de certains postes de travail
- Effectif réduit et rotation des Agents

## 4.2.-MISSION 2 : STATISTIQUE, PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGÉTISATION

Cette ligne de politique de réforme est supportée par trois entités qui sont l'IHSI, le MPCE et le MEF. Comme précédemment et selon l'approche adoptée, l'accent est mis sur les progrès récents observés et les problèmes qui ont empêché à ces institutions de réaliser une meilleure performance au cours des six premiers mois de l'année 2023.

### A) LES ACTIONS CONDUITES PAR LE MPCE DE JANVIER À JUIN 2023

Pour la clarté de la présentation, on va différencier les actions selon les fonctions qu'elles desservent au sein du Ministère de la Planification. Il faut préciser que les actions de réformes conduites par cette institution durant la période mentionnée sont réalisées par la Commission Ad Hoc de Réforme du Système National de

Planification et de Gestion du Développement (CoR-SNPGD) remobilisée par le Ministre du MPCE à travers une circulaire depuis le mois de Mai 2022.

### **i) Renforcement de la planification globale**

- Révision du PSDH : on note la programmation d'activités dans le PAPS 23-25 et la prévision de ressources dans le PIP en vue de la révision du PSDH. En outre, cette activité est inscrite dans la Note de Cadrage de l'exercice 2023-2024, qui est publiée par le Gouvernement sur le site de la DGB le 2 aout 2023.
- Préparation du Plan d'Actions Prioritaires Stratégique (PAPS) 2023/25 du MPCE ;
- Vulgarisation de la feuille de route des ODD et de son plan d'actions en vue d'une meilleure appropriation par les secteurs.
- Relance du fonctionnement permanent de la Commission de Réforme du Système National de Planification et de Gestion de Développement (SNPGD) au sein du MPCE ;

### **ii) Renforcement du système de gestion de l'investissement public**

- Définition d'un plan de sensibilisation et de conscientisation concernant le respect de la soumission de la documentation adéquate (document définitif de projet, FIOP, etc.) pour l'intégration des projets dans le PIP à l'intention des décideurs politiques (parlementaires, ministres et directeurs généraux) :
- Organisation de deux ateliers de sensibilisation sur la gestion de l'investissement public à l'intention des UEP.
- Signature d'un protocole avec le CNIGS pour le développement du module de cartographie de projets incluant la base de données pour la formulation des projets. Le transfert de fonds vers le CNIGS pour le développement du module est déjà effectif.
- Définition et validation en interne d'un modèle organisationnel de base en partant du modèle du MPCE et des expériences sectorielles d'intérêt. Cette activité est en cours de réalisation au sein du MPCE à travers la Commission de Réforme du Système National de Planification et de Gestion de Développement (SNPGD) au MPCE
- Élaboration d'un manuel d'organisation pour les UEP : Cette activité est en cours de réalisation au sein du MPCE à travers la Commission de Réforme du Système National de Planification et de Gestion de Développement (SNPGD) au MPCE

- Appui aux UEP dans l'élaboration des stratégies sectorielles, des PTI sectoriels et des PIP : Les PIP sont réalisés en absence du PTI, mais s'alignent sur les chantiers de refondation, les programmes et sous-programmes du PSDH
- Renforcement des Unités d'Études et de Programmation (UEP) au sein des ministères sectoriels : le MPCE réalise des échanges réguliers avec les UEP, à travers l'organisation des ateliers de formation, des conférences-débats sur l'investissement public, et des réunions de travail périodiques, ...).

### **iii) Renforcement du cadre de suivi/évaluation des PIP et des politiques publiques**

- Renforcement du cadre de suivi-évaluation : Mise en place d'une Cellule de réflexion relative à la prise en compte de l'évaluation de la performance des politiques publiques; Élaboration des TDR; Dotation en ressources humaines. Cette activité a été réalisée partiellement.
- Note interne de la Direction Générale aux Directions Départementales créant au sein des DD un « Service de suivi/évaluation des projets et des politiques publiques ». En vue de l'opérationnalisation de cette directive, la DSEIP s'est adressée par la suite aux Directions Départementales pour une prise de contact et partage de documents ;
- Mise en place d'une Cellule de réflexion sur les TDR du Service de suivi de projets ; Élaboration et validation des TDR : des réflexions sont en cours sur cette question avec les Directions Départementales ;
- Développement de nouveaux outils (fiche de collecte, tableau de bord, canevas d'élaboration de rapports périodiques, etc.) pour les gestionnaires de projets (directeurs de projets) : Un nouveau modèle pour la préparation des rapports trimestriels et de bilan annuel d'exécution des projets du PIP a été développé ;
- Formation de cadres sur les thématiques liées au S/E (formation continue, ateliers de travail, stage d'immersion, ...) : le renforcement des capacités des directeurs de projets a été réalisé partiellement.
- Renforcement des capacités des techniciens des Directions Départementales : le renforcement des capacités des directeurs de projets a été réalisé partiellement.
- Dotation en Ressources Humaines de la DSEIP : Cette activité a été réalisée partiellement.

- Numérisation et sécurisation des archives relatives aux dossiers des projets du PIP. Cette activité a été réalisée partiellement avec des ressources locales.

## **B) L'EFFORT RÉCENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET ET DE LA DIRECTION DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET DE LA PRÉVISION**

### **i) La contribution spécifique de la Direction Générale du Budget de Janvier à Juin 2023**

- Préparation, en Juin 2023, de la version provisoire de la Lettre de Cadrage du projet de budget 2023-2024 intégrant des outils de pluri-annualité comme le CBMT et les CDMT;
- Participation active de la DGB en termes de formation réalisée aux profits des UEP, à travers les thématiques suivantes: « Analyse et suivi de l'investissement/ la programmation budgétaire actuelle », lors du symposium organisé les 5 et 6 juillet 2023 par le MPCE;
- Poursuite de la départementalisation des postes de contrôles budgétaires (en cours au niveau du département du Centre) / (activité déjà réalisée au mois de juin 2023 pour le poste : acquisition du local et recrutement effectif d'un contrôle financier). L'installation du poste est prévue pour le mois de d'octobre 2023 ;
- Organisation les 13 et 14 juin 2023, à l'Hôtel Marriott, d'un Colloque sur les enjeux de la réforme budgétaire;
- Élaboration de rapports d'exécution budgétaire : Publication sur le site de la DGB d'un rapport sur l'exécution du budget 2022-2023 pour les 9 premiers mois du budget de ce même exercice. Ce rapport a été également transmis à la CSCCA conformément aux articles 85/86 de la LEELF. Hors de ce rapport plus détaillé sur l'analyse de l'exécution du budget en cours, sur une base mensuelle des tableaux sur l'exécution du budget sont mis à la disposition du public sur les sites du MEF et de la DGB;
- Publication, en date du 10 mai 2023, sur le site de la DGB d'un document sur l'état des lieux de la réforme budgétaire en Haïti;

### **ii) Les démarches conduites par la Direction des Études Économiques et de la Prévision (DEEP)**

Cette structure a joué un rôle important dans le **Comité Mixte de Suivi du Programme de Référence Juin 2022/Mai 2023** signé avec le FMI par le Gouvernement haïtien dont le rapport a fait état antérieurement. Toutefois, en plus de cela il faut faire état d'autres activités qu'elle a conduites durant les six premiers

mois de l'année 2023. Soit : construction d'une base de données économique, financière et sociale avec l'appui de la firme EPTISA de l'Union Européenne.

Dans cette perspective, les activités suivantes ont été conduites durant la période indiquée : validation du rapport de démarrage; production d'une note conceptuelle; conception de l'architecture de la base de données et collectes de données.

## C) LES INITIATIVES RÉCENTES CONDUITES PAR L'IHSI

### i) Des réalisations pour la période concernée

L'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique est une institution qui joue un rôle clef pour la réforme des budgets programmes. Au cours de la période considérée (Janvier- Juin 2023), l'institut a continué à exercer sa mission en matière de production d'indicateurs économiques, notamment la publication trimestrielle de l'**Indice Conjoncturel des Activités économiques (ICAE)** et la publication mensuelle de l'**Indice des Prix à la Consommation (IPC)**. La diffusion des informations se fait à travers le site de l'IHSI [ihsi.gouv.ht](http://ihsi.gouv.ht) qui participe à la dissémination des données statistiques.

L'IHSI a, par ailleurs, conduit à compter de Janvier 2023 une activité très prometteuse : c'est **le lancement avec l'appui de FMI/CARTAC du projet de construction des comptes trimestriels**. D'autres démarches s'en sont suivies, comme :

- Une mission de deux semaines réalisées par CARTAC\FMI au mois de février 2023.
- La décision prise afin qu'une délégation de cadres se rende en République Dominicaine pour une formation en construction de comptes trimestriels.

L'institut a gardé le cap sur les actions à mener dans le cadre de son programme en s'adaptant à la conjoncture qui rend difficile la collecte directe d'information. C'est une approche pragmatique doit être prise en compte dans cette conjoncture historique difficile.

### ii) Problèmes et contraintes rencontrés

Des contraintes de divers ordres ont ralenti l'exécution des activités durant l'année fiscale 2022-2023. Soit :

- Contraintes d'ordre budgétaire : l'IHSI opère uniquement avec son budget de fonctionnement. Aucun apport ni du budget d'investissement national, ni des partenaires techniques et financiers n'est venu en appui au développement des actions inscrites dans le plan d'action.

- Contraintes d'ordre technique. L'IHSI a connu une diminution de ses effectifs techniques sous l'effet conjugués de trois phénomènes : (1) le départ à la retraite de cadres formés et compétents. Ce départ a affecté l'Institut au niveau le plus élevé, puisqu'il s'agit de directeurs et de chefs de service qui sont partis à la retraite; (2) l'émigration massive de jeunes cadres attirés notamment par le programme de pardon humanitaire de l'administration américaine ou par les offres de travail en provenance du Canada; (3) le manque d'attractivité de l'administration publique pour les jeunes diplômés des universités formant dans les domaines importants pour l'IHSI.
- Contraintes d'ordre logistique : l'Institut a été quasiment paralysé par la décision de réformer les véhicules de l'administration vieux de plus de huit ans. C'était le cas pour la quasi-totalité des véhicules de l'IHSI. Ajouté à ceci, l'IHSI est obligé de par la conjoncture à être hébergé dans des locaux temporaires qui ne peuvent pas accueillir l'ensemble de ses agents. Cependant, tout comme il a été fait pour le recueil des données économiques, il est possible de recourir à des stratégies innovantes de collecte et d'exploitation des données qui demandent de construire autrement la chaîne de mise à disposition des résultats des entités administratives. L'IHSI en train d'étudier avec l'appui de deux partenaires internationaux ces voies alternatives qui nécessitent une modernisation des dispositifs technologiques et d'autres schémas d'acquisition des services nécessaires à la mise en œuvre de ces approches innovantes. Ne rien faire n'est pas une option.

## D) DIFFICULTÉS GLOBALES DE LA REFORME DANS CE SECTEUR

- Faible engagement des autorités politiques et problèmes de financement et absence des préalables nécessaires pour un bon nombre d'activités de réformes des finances publiques ;
- Manque de pertinence de certaines actions sur la période considérée ;
- Envergure de l'insécurité actuelle qui affecte considérablement la performance des acteurs s'impliquant à la réforme ;
- Climat social, économique et sécuritaire actuel désastreux et donc non favorable pour garantir la confiance et l'engagement continu des acteurs (interne et externe) à s'impliquer dans les activités de réforme des finances publiques;
- Impact déstabilisateur du programme humanitaire du Président des USA (Joe Biden) sur la pérennité du personnel technique impliqué dans la réforme des finances publiques en Haïti.
- Manque d'appuis financiers et techniques des partenaires internationaux à la réforme durant les trois dernières années;

- Des préalables nécessaires comme l'internet et l'énergie sont loin d'être suffisants pour garantir l'effectivité et l'efficacité de la réforme ;
- Manque de ressources humaines suffisantes, qualifiées et expérimentées pour garantir l'efficacité dans la mise en place du budget-programme en Haïti.

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

Dans le cadre des plans d'action antérieurs comme dans celui de 2020/22, la **Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique**(DGTCP) s'était donnée trois grandes lignes de réforme :

- i. Poursuivre l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor
- ii. Renforcer les acquis de la gestion de la trésorerie et de la dette
- iii. Améliorer progressivement la gestion comptable

Cette section va se focaliser sur les réalisations des six (6) premiers mois de l'année 2023.

##### A) LA POURSUITE DE L'OPERATIONNALISATION DU COMPTE UNIQUE DU TRESOR (CUT)

###### i) *État des lieux du CUT*

Au début du second trimestre de l'exercice 2022-23, le suivi du Compte Unique du Trésor (CUT) révèle qu'une dizaine de comptes bailleurs pour le financement des projets sectoriels ont été ouverts dans les livres de la Banque de la République d'Haïti (BRH) et de la Banque Nationale de Crédit (BNC). Une dizaine de comptes ordinaires ont été fermés dans les livres de la BRH ou de la BNC et d'autres ont été intégrés dans la structure du CUT et pris en charge par le Poste Comptable du Nord.

###### ii) *Finalisation du CUT*

De l'ensemble des comptes courants ordinaires de l'administration centrale encore hors CUT, on en dénombre près de 350 dans les départements. Ils sont pris en charge au fur et à mesure de l'extension du réseau des postes comptables. S'y ajoute, les comptes des collectivités territoriales et ceux des Organismes Autonomes et des Etablissements Publics (OAEP). Au **total, 1900 comptes ont été dénombrés dans la base de gestion des comptes qui ne sont pas intégrés dans le CUT au 30 juin 2023**. Cette non intégration résulte des dispositions légales en vigueur ou des contraintes d'ordre technique et logistique ne permettant pas, pour le moment, la prise en charge dans le CUT. Les discussions sur la situation de ces comptes seront reprises sur la base d'une bonne consolidation des acquis à la gestion du CUT et dans une démarche d'intégration progressive.

### iii) Réalisations récentes

- Après la fermeture effective de cinq (5) comptes spéciaux sur le premier trimestre, il a été jugé nécessaire de finaliser la rédaction du dispositif de gestion de ces comptes dans le CUT afin d'assurer la cohérence entre les actions et des procédures pour les postes comptables en charge et la collaboration des secteurs. Le premier draft a été soumis pour avis et commentaire entre janvier et février 2023. Le retard accumulé sur l'adoption du document final est impari aux adaptations qui ont été jugées nécessaires suite aux observations au cours de ce premier trimestre de cet exercice dans la structure du CUT et la prise en compte des corrections qui ont été apportées.
- Entre janvier et juin 2023, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a entamé des discussions avec les structures en charge des fonds de la Pension Civile et du compte Fidei Commi sur la possibilité de leur intégration dans la structure du CUT. L'élan a été ralenti d'une part, par la conjoncture qui a impacté sur la disponibilité des agents s'adonnant à l'exécution d'autres tâches prioritaires et plus urgentes et d'autre part, par les difficultés obstruant la recherche documentaire sur les dispositions légales qui donneraient les indications sur la démarche pour une potentielle intégration.

### iv) Perspectives

- **En vue de la dissémination des informations**, plusieurs correspondances ont été adressées à l'endroit des secteurs afin d'assurer une bonne communication des éléments d'information utiles sur l'opérationnalisation du CUT pour une meilleure compréhension de la poursuite de la réforme sur cet aspect en particulier et de la gestion des finances publiques en général.
- **La veille sur le dispositif légal de gestion des comptes de l'administration centrale et du CUT** faisant référence principalement à la révision de la convention de 2013 sur la gestion du CUT n'a pas été discutée au cours du premier semestre de l'année civile 2023. Dans le Plan d'actions 2023-2025, la DGTCP compte décliner les différentes activités y relatives afin de prendre en compte les nouvelles dispositions de la LEELF et d'autres textes légaux et réglementaires.

## B) LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE

### i) Gestion de la trésorerie

Au cours du premier semestre de 2023, la gestion de la trésorerie est restée tributaire des énormes difficultés auxquelles la DGTCP est confrontée en vue de procéder à l'élaboration du plan de trésorerie pour l'exercice 2022-2023.

En effet, la préparation du plan de trésorerie repose sur la collaboration d'autres structures comme d'une part, les organismes de perception pour la communication des prévisions ventilées des recettes et d'autre part, les instances dans la chaîne de dépenses pour le partage des éléments du plan des engagements des secteurs. L'indisponibilité de ces données rend le plan de trésorerie incomplet voire non valide; ceci constitue un frein au cadre dynamique de la gestion de trésorerie. Donc, le seul instrument de gestion de trésorerie reste l'exécution et la participation à des opérations d'émission de billets et de certificats de trésorerie pour pallier les gaps de trésorerie.

Jusqu'à la première semaine de Juin 2023, l'accès au Portail Web Sécurisé de la Banque de la République d'Haïti (BRH) permettait d'effectuer le suivi des flux de trésorerie de l'État. L'indisponibilité des données de trésorerie fait obstacle à la poursuite de cette tâche. Les dernières balances de vérification sur le statut des comptes hors CUT datent de mai 2023. Les activités de conciliation / rapprochement des données de trésorerie doivent prendre un autre format afin de pallier les faiblesses technologiques qui pourraient avoir une incidence sur la qualité des informations produites sur la trésorerie de l'État. Cela montre aussi la nécessité de la mise en place de la commission de conciliation permanente de trésorerie.

**Le Comité de Trésorerie (CTT)** tient sa réunion statutaire tous les mercredis sous forme hybride (en présentiel et visio-conférence), malgré les difficultés d'ordre technique, technologique et logistique. Avec la mise en place des rubriques de série de présentations par les cadres des structures représentées au sein du CTT, ce dernier se veut plus dynamique par rapport à sa mission de préparer et analyser les données de la gestion de trésorerie afin de permettre les prises de décision plus conscientes des réalités et plus aptes à des résultats probants. Toutefois, la proactivité nécessite d'autres éléments comme la disponibilité de données en temps réel BNC et BRH et un plan de trésorerie établi selon les normes afin de garantir sa faisabilité et donc sa fiabilité. L'un des défis à la consolidation des acquis du Comité Technique reste « *l'inopérationnalisation* » du **Comité Stratégique de Trésorerie** qui devrait assurer la portée décisionnelle des discussions et propositions du Comité Technique.

Sur un autre aspect de la gestion des fonds publics, il y a lieu de souligner le processus d'apurement de la feuille de paie de l'administration publique. Sur instruction du Ministre, la DGTCP, via la Direction de l'Inspection du Trésor, a organisé cinq missions de payroll spécial entre janvier et juin 2023 en dépit de la faiblesse des moyens logistiques et du personnel disponible. Les résultats de ces missions restent très significatifs pour le Trésor Public en termes de récupération financière qui s'estime à près de 60 millions de gourdes sur la période allant de janvier à juin 2023. Et de ce fait, l'organisation des missions reste une démarche très importante pour le Trésor Public dans le cadre des mesures de promotion d'une gestion efficiente de ses ressources. La capacité à mobiliser du personnel pour former les équipes de mission doit demeurer une priorité pour la DGTCP.

## ii) Gestion de la Dette

Au cours du premier semestre de l'année civile 2023, la gestion de la dette a été tournée autour de deux grands axes à savoir :

- la préparation des statistiques de la dette et l'exhaustivité de la dette par le processus de consolidation et de conciliation
- le développement du marché des bons du Trésor, conjugué à la poursuite de l'exécution du calendrier d'émission des bons du Trésor et à la poursuite des activités de mise en œuvre du programme d'élargissement des bons du Trésor au grand public alors que, jusqu'à date, ce marché est ouvert seulement au secteur financier.

La préparation et la diffusion des statistiques représentent une des voies de promotion de la transparence dans la gestion de la dette publique. Entre janvier et juin 2023, les services de la DGTCP ont assuré l'élaboration des deux premiers bulletins statistiques de la dette qui ont été validés. Un seul (celui du premier trimestre) a été publié sur le site de la Direction Générale du Budget (DGB) et du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). La publication des statistiques accumule des retards qui sont en partie dus à l'indisponibilité et à la non-communication des intrants par les autres structures et par à la perte des services en ressources humaines.

Au cours de cette période, les services de la DGTCP ont procédé à des activités de conciliation et de consolidation sur les protocoles de dette envers les institutions non financières comme les Organismes Autonomes et les Etablissements Publics (OAEP). Bien que la conjoncture ait rendu la tâche difficile par le manque et la disponibilité du personnel dédié, le processus a apporté des résultats probants tel que l'identification et l'établissement de données communes.

Sur l'axe du développement du marché des bons du Trésor, les émissions prévues dans le calendrier publié au début de l'exercice ont été réalisées selon les dates prévues. Ce qui a permis de mobiliser des ressources en complément des recettes fiscales et douanières pour juguler les besoins de trésorerie et activer le marché primaire en attendant la phase d'ouverture du marché secondaire des titres publics.

S'agissant de marché des titres, les activités de la mise en œuvre du programme d'élargissement du marché des bons du Trésor (EMBT) au grand public ont bien progressé entre janvier et juin 2023. Après les phases d'étude et de conception qui s'exécutaient en parallèle avec les activités de réforme sur le marché monétaire et de développement des infrastructures de marchés, l'implémentation du programme EMBT a atteint la phase de campagne de sensibilisation qui a débuté par une série de séances formatives et informatives par les équipes de la BRH et du MEF respectivement auprès des institutions du secteur financier qui joueront principalement le rôle teneurs de compte et auprès des institutions de l'administration publique.

## C) L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA GESTION COMPTABLE

### i) Extension du réseau des Postes comptables.

L'implantation de nouveaux postes comptables est restée à la phase de planification au cours du premier semestre de 2023. A cela, il y a plusieurs explications. D'une part, la configuration de l'ensemble du territoire en matière de sécurité exige de nouvelles stratégies en termes de coûts et de prise en charge des urgences pour le déploiement des agents. D'autre part, sur cette période, il s'agissait plutôt de renforcement des postes comptables déjà opérationnels afin qu'ils puissent assurer un meilleur travail.

Dans cet ordre d'idées, le compte d'opérations du poste comptable départemental du Nord a intégré le CUT pour la prise en charge des opérations de recettes et de dépenses réalisées par les structures au niveau de ce département. Dans la perspective de rendre les comptes d'opération des postes comptables pleinement opérationnels dans le CUT, la DGTCP a entrepris, depuis le début de l'année 2023, les discussions avec la BRH et la BNC pour étudier les possibilités de prise en charge des opérations de recettes et de dépenses dans les autres départements du pays.

Les visites de supervision et de formations pour les postes comptables prévues ont été retardées vu les difficultés de déplacements et de circulation.

### **ii) Elaboration d'un plan comptable de l'Etat.**

Dans le souci d'améliorer la production des informations comptables et de faciliter la poursuite des travaux d'implantation du nouveau système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP), il s'avère nécessaire de doter l'Etat Haïtien d'un nouveau plan comptable. A cet effet, un expert a été engagé afin de rédiger ce nouveau plan comptable. Les travaux d'élaboration de ce dernier sont pratiquement terminés.

### **iii) révision de l'arrêté portant règlement général de la Comptabilité publique**

Une commission a été mise en place sur la révision du projet d'arrêté portant règlement général de la Comptabilité publique avec pour finalité d'implémenter la LEELF dans ses aspects comptable et budgétaires, encadrer la gestion publique en favorisant davantage la transparence et l'imputabilité tant au niveau local que central, avoir un meilleur cadrage des rôles entre ordonnateurs et comptables et uniformiser les différents principes et usages des utilisateurs du budget. Elle dispose d'un délai de huit (8) mois pour soumettre son travail sous forme d'avant-projet.

D'une manière générale, le suivi du plan d'actions de la DGTCP a été fortement impacté par l'indisponibilité du personnel tant par l'affectation de la circulation des personnes et des biens dans la zone métropolitaine que par la fuite du capital humain du pays. Les actions en perspectives doivent inclure la dotation en personnel pour un meilleur cadre d'exécution du plan d'actions de la réforme.

## **D) AUTRES ACTIONS DE REFORME**

En janvier 2023, la DGTCP a accueilli une mission de court-terme (MCT22) composée de trois experts de la Firme EPITSA dans l'optique d'implémenter au niveau de cette Direction Générale un **Système Informatique Intégré de Gestion des Ressources, de la Trésorerie et de la Dette Publique** avec comme Phase 1 : l'Étude de faisabilité et l'élaboration d'un cahier des charges.

Dans le cadre de cette mission seulement deux tâches ont été jusqu'à présent accomplies :

1. Validation par la DGTCP du rapport de démarrage;
2. Formulation, par la DGTCP, de recommandations relatives à une première version d'un rapport de diagnostic préparé par la mission d'expertise. La finalisation de ce rapport par celle-ci est en attente.

## E) CONTRAINTES ET PROBLÈMES RENCONTRÉS

D'une manière générale, la mise en œuvre du plan d'actions de la DGTCP a été fortement impactée par l'indisponibilité du personnel en raison des difficultés de circulation des personnes et des biens dans la zone métropolitaine et de la fuite du capital humain du pays. Cependant, on peut mentionner ces contraintes qui ont empêché la réalisation d'un plus grand nombre d'activités, soit :

1. L'insécurité grandissante qui sévit dans le pays;
2. L'indisponibilité des agents publics dont le nombre réduit de plus en plus à cause de leur exode vers l'extérieur ;
3. Les difficultés au niveau de la recherche documentaire sur les dispositions légales qui donneraient les indications sur la démarche pour une potentielle intégration ;
4. La difficulté à obtenir les plans de dépenses des secteurs rend impossible la production d'un plan de trésorerie;
5. La difficulté intermittente d'accès au Portail Web de la BRH limite la possibilité d'obtenir des intrants pour la production de différents rapports;
6. La difficulté d'ordre technique (coupure d'électricité) et technologique influe négativement sur le bon déroulement des rencontres du Comité de Trésorerie;
7. La non opérationnalisation du Comité Stratégique est un frein quant aux suites à donner aux recommandations du Comité de Trésorerie.

Cependant, vu le rôle clef de la disponibilité d'un personnel compétent les démarches pour le futur doivent inclure la dotation en personnel en vue d'une meilleure performance dans la mise en œuvre du plan d'actions de la réforme.

## 4.4.- GOUVERNANCE DES FINANCES LOCALES

Le PAT 2020/22 avait priorisé dans le cadre d'un seul programme cinq(5) groupes d'actions intéressant les Collectivités Territoriales(CT), mais pour ce rapport portant spécifiquement sur l'année 2023 l'accent est mis sur deux d'entre elles, soit :

- la gestion financière des Collectivités Territoriales
- la comptabilité des Collectivités Territoriales

## **A) AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE DES CT**

Les actions mises en œuvre au cours de la période Janvier-Juin 2023 portent sur i) l'amélioration du recouvrement des ressources financières, ii) l'élargissement de l'assiette et iii) la sécurisation des recettes.

### **i) Amélioration du recouvrement des ressources financières**

Il faut compter dans ce sens plusieurs initiatives, soit :

- Comme première activité dans cette action, la fiabilisation des rôles dans les mairies du Sud Est a été réalisée en partenariat avec l'ONI et la DGI et elle avait pour but de compléter le rôle de la CFPB par l'ajout des NIF des propriétaires des immeubles.
- Concernant le partage des données de rôle et de recouvrement, cette activité a nécessité toute la période de janvier à avril 2023 et avait pour but la création d'un serveur d'Intégration des données CIVITAX-RMS au MEF en réseau avec les serveurs des mairies de la zone métropolitaine de Port-au-Prince.
- L'émission massive de bordereaux dans le cadre de la mise en œuvre des plans de relance dans le sud-est a été réalisée au cours du mois de janvier 2023.
- Au cours des mois mai et juin 2023 et en collaboration avec le projet URBAYITI-Mairies des Cayes et de Jérémie un ensemble de trois ateliers de sensibilisation ont eu lieu aux Cayes, sur le paiement de la CFPB et de la Patente, l'amélioration de la Toponymie des villes des Cayes et de Jérémie et l'amélioration de l'adressage de la ville des Cayes et de Jérémie dans le but d'assurer la localisation des immeubles avec précision.

### **ii) Élargissement de l'Assiette**

Dans le cadre de cette activité, seulement deux tâches ont pu être réalisées :

- le recensement des propriétés bâties aux Cayes et à Jérémie (URBAYITI-Mairies des Cayes et de Jérémie) 6 mois

- l'appui aux municipalités du Sud Est dans le cadre de la mise en œuvre de leur plan de dépistage (MICT-REGLEAU-PAGODE) avril

### iii) Sécurisation des ressources des CT

Amélioration du circuit de versement des impôts communaux SBCII-DGI-MICT en février 2023

## B) AMÉLIORATION DE LA GESTION COMPTABLE

Une première action capitale pour les municipalités en général est conduite de concert avec le projet SBCII- MICT-MEF. Elle s'identifie à une action de formation intégrée en normalisation comptable et comptes administratifs (SBCII-AGLCT-MICT) et une évaluation des 4 premières expériences de formation dans les départements du Nord, Nord-est, Artibonite et L'Ouest en mars et avril 2023.

L'autre action importante est le montage du poste comptable pilote pour les mairies de la zone métropolitaine de Port-au-Prince (SBCII- MICT-MEF) qui devrait intervenir au cours de la période mars avril et mai 2023. Voici les activités déjà réalisées :

- Finalisation du Développement de l'application de gestion du poste.
- Actualisation du Guide Budgétaire Municipal

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

La Loi sur l'Élaboration et l'Exécution des Lois de Finances (LEELF) définit et structure le triple contrôle réalisé sur les opérations d'exécution du budget de l'état, à savoir :

- le contrôle administratif ;
- le contrôle juridictionnel ;
- le contrôle parlementaire.

## A) LE CONTRÔLE ET L'AUDIT INTERNE ADMINISTRATIF

### i) Le contrôle administratif à priori ( Voir proposition faite dans la version précédente pour aérer et préciser davantage les idées développées)

Le contrôle a priori des opérations budgétaires de l'État est exercé par la Direction Générale du Budget (DGB) au travers des Contrôleurs Financiers (CF) dont la

responsabilité première est d'assurer le suivi de l'exécution des dépenses budgétaires en contrôlant leur régularité et leur conformité afin d'alerter l'ordonnateur de l'existence de risques budgétaires. Aux termes des dispositions de l'article 79 de la LEELF, « les contrôleurs financiers sont placés auprès de toutes les institutions de l'administration publique nationale ».

En ce sens, la DGB, pour rester aligner aux objectifs de déconcentration des services publics prôné par l'État central, a démarré depuis plus de sept(7) ans le déploiement des CF au niveau des directions départementales. Aujourd'hui, les CF sont installés dans cinq(5) départements du pays dont les derniers sont la Grande Anse et le Sud, opérationnalisés en novembre 2021.

En outre, l'article 80 dispose que les actes portant engagement de dépense doivent être soumis au visa préalable du CF à l'exception des dépenses d'intelligence. Néanmoins, l'application des dispositions légales en la matière n'a pas été sans difficultés et jusqu'à date le respect du visa préalable n'est que partiel.

Aussi, pour assurer le respect de la soumission des actes portant engagement de dépenses au visa du CF, que la DGB a-t-elle pris l'initiative d'automatiser son application par l'intégration au SYSDEP et bientôt au SIGFIP de l'effectivité du visa préalable du CF comme la première étape dans le processus de traitement des réquisitions.

## ii) Le contrôle administratif interne ex post

Pour ce qui concerne du contrôle administratif interne ex post, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a lancé au cours de l'année 2023 des actions qui s'inscrivent dans la stratégie de réforme des finances publiques. Cette année a également marqué le quinzième anniversaire de l'IGF, commémoré, particulièrement, par un salon de l'audit qui a permis de présenter les réalisations à travers un résumé exécutif des missions de contrôle et d'enquête menées depuis sa création. Le site a été également rétabli, qui servira de canal principal pour la publication de nos résultats, une fois notre stratégie de diffusion finalisée et validée.

Dans le but d'assurer un suivi permanent des Organismes Autonomes, entre mars 2022 et septembre 2023, l'IGF a mis en place deux (2) Cellules permanentes.

- **La Cellule de Veille des Retenues à la Source et des Taxes collectées pour le Compte de l'État**

L'objectif de cette Cellule est de s'assurer que les Organismes Autonomes, particulièrement les entreprises publiques, procèdent, régulièrement et conformément aux lois en vigueur, quant aux versements des retenues d'ordre fiscal et social prélevées à la source. Instituée par Mémorandum en date du 17 juillet 2022 par le Ministre de l'Économie et des Finances, elle est composée de deux (2) Représentants de l'IGF et d'un (1) Représentant des entités suivantes : Direction Générale des Impôts (DGI), Direction de l'Inspection Fiscale (DIF),

DIRECTION DE LA PENSION CIVILE (DPC), OFFICE NATIONAL D'ASSURANCE-VIEILLESSE (ONA), OFFICE D'ASSURANCE DU TRAVAIL, MALADIE ET MATERNITÉ (OFATMA).

▪ **La Cellule de Suivi et d'Analyse des Budgets et États Financiers des Organismes Autonomes**

La Cellule de suivi et d'analyse des Budgets et États Financiers des Organismes Autonomes est une cellule interne à l'IGF dont la finalité est d'assurer un suivi régulier des documents reçus par les Organismes Autonomes (OAs). Elle est également apte à favoriser une meilleure planification des interventions de l'IGF sur ces institutions en fonction du niveau de risque et des résultats établis lors des analyses effectuées. Elle est composée principalement de trois (3) Inspecteurs qui assument la charge de son animation et de sa coordination mais tous les Inspecteurs actifs du Corps sont susceptibles de contribuer aux activités de suivi. En ce sens, le personnel technique a suivi une formation sur l'analyse des États Financiers à la SOFIHDES en décembre 2022 et dont l'objectif était de leur permettre de disposer des outils et des techniques nécessaires à la conduite desdites analyses, tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques aux OAs évoluant dans le contexte haïtien.

***Les interventions de l'IGF au sein des institutions publiques***

Malgré les contraintes liées à la situation sécuritaire du pays, en général, et dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince, en particulier, qui ont considérablement entravé la bonne exécution de sa programmation annuelle, l'IGF a pu mener plusieurs interventions en 2022-2023 tant en Haïti qu'à l'étranger :

- Mission d'Enquête à l'Ambassade d'Haïti à Washington, menée conjointement avec le Ministère des Affaires Étrangères (MAE) et le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) – Avril 2023 ;
- Mission d'Enquête à la Direction de l'Inspection Fiscale – Juin 2023 ;
- Mission d'Accompagnement du Programme Multisectoriel pour l'Apaisement et la Réinsertion Sociale des Groupes Vulnérables exécuté par le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), le Ministère de Travaux Publics, Transports et Communication (MTPTC), le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), le Ministère de l'Environnement (MDE), le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et le Fonds d'Assistance Économique et Social (FAES) – Mai 2023 à date ;
- Mission d'Audit des Fonctions Administratives et Financières des Ambassades et des Postes Consulaires d'Haïti – Juin à date ;

Sous cette rubrique, il n'est pas superflu de souligner l'initiation de différentes missions au cours de l'exercice en cours dont l'exécution a dû être reportée pour l'exercice suivant en raison de contraintes indépendantes de la volonté de l'Inspection Générale des Finances. Celles-ci se traduisant par :

- des difficultés internes propres à l'institution ciblée par la mission : Mission d'Audit de la gestion de la Caisse d'Assistance Sociale (CAS) du Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) ;
- un calendrier d'activités d'audit interne déjà en cours d'exécution au sein de l'institution ciblée : Mission d'audit des dépenses réalisées à partir du Fonds National de l'Éducation (FNE) ;
- la contrainte d'effectifs du Corps des Inspecteurs de l'IGF, s'étant traduite par l'impossibilité pour elle de répondre à la fois aux activités programmées pour l'exercice et aux commandes ponctuelles urgentes émanant de la hiérarchie pour la même période : Mission d'Audit de l'Exécution des Dépenses de l'Office National de l'Aviation Civile (OFNAC) pour la période d'Octobre 2019 à Septembre 2022.

## B) LE CONTROLE EXTERNE

### i) L'action de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA)

#### Apurement des comptes de gestion des comptables du Trésor

La Direction de l'Apurement des Comptes (DAC) est la structure de vérification, d'enquête et d'examen en appui aux Chambres des Affaires Financières et Administratives de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA). Elle vérifie la conformité et l'exactitude du rapport financier et comptable et en achemine le rapport aux membres du Conseil de la Cour qui, après examen en Conseil donne ou refuse décharge au Président et au Vice-président du Conseil de leur gestion.

Entre autres attributions, la DAC vérifie la régularité et la sincérité des transactions décrites dans les budgets de l'Etat, des Organismes Autonomes, des Entreprises Publiques et des Collectivités Territoriales. A ce titre, elle est chargée d'examiner tous les comptes de gestion des comptables publics. Cependant, depuis quelques années la DAC a cessé d'émettre des avis concernant les comptes de gestion et les projets de lois de règlement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) en raison d'un problème au niveau du format de présentation de ces comptes. Pour adresser ce problème, un comité bipartite composé des représentants de la CSCCA et du MEF a été mis en place en 2019 pour rédiger un texte légal devant prendre en compte la réorganisation de la présentation des comptes de gestion des comptables publics. Le texte a été élaboré et devait être adoptée par arrêté ministériel. Mais malheureusement, jusqu'à présent cet arrêté n'a pas pu être adopté.

#### **Les réalisations de la CSCCA pour la période de janvier à juin 2023**

Durant la période, la CSCCA a pu, grâce à l'appui des partenaires internationaux, particulièrement la banque mondiale, concrétiser différentes activités. A savoir :

- ❖ **Engagement d'un Expert international en charge de l'élaboration d'un guide méthodologique pour l'émission des avis motivés sur les projets de lois de finances au bénéfice de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif.**

Dans l'objectif de répondre à ses prérogatives constitutionnelles, au regard de l'article 86 alinéa 2 de la Loi du 4 mai 2016 remplaçant le Décret du 16 février 2005 sur le processus de l'élaboration et d'exécution des lois de finances (LEELF), la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA) a engagé, avec le financement du Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique(PAGeFIS), un Expert international pour l'accompagner dans le renforcement des capacités à l'émission des avis motivés sur les projets de lois de finances.

Dans le cadre de l'exécution de son contrat, l'Expert a soumis les livrables suivants :

- Le rapport de diagnostic sur la situation générale des finances publiques haïtiennes ;
- Un guide méthodologie pour l'émission des avis motivés sur les projets de lois de finances y compris les projets de lois de règlement ;
- ❖ **Acquisition d'un Logiciel d'Audit pour le renforcement des Secteurs de la Chambre financière.**

Dans la perspective de moderniser la structure d'audit à la Cour, et faciliter un traitement rapide et automatique des données comptables et financières, l'automatisation des rapports d'audit, ainsi que le suivi des missions d'audit, la Cour a fait, à travers le projet PAGeFIS l'acquisition d'un Logiciel d'Audit ; le CASEWARE. Le fournisseur a déjà :

- livré les licences à la CSCCA ;
  - élaboré et soumis à la Cour, un calendrier de formation à donner en vue de la pleine exploitation du logiciel ;
  - paramétré le logiciel et démarré une première série de formation sur l'usage du logiciel.
- ❖ **Global Sai for Accountability Initiative (GSAI)/ Initiative mondiale pour la Responsabilisation des ISC**

La CSCCA est l'un des ISC bénéficiaires du projet GSAI, implanté sous l'instigation de l'Intosai Development Initiative (IDI), ce projet vise à mobiliser un soutien efficace et bien coordonné aux ISC évoluant dans des contextes difficiles. Ce projet est en phase de planification.

## ii) Les activités récentes des Secrétariats Généraux du Parlement

Le parlement dans sa mission de contrôle surveille les actions du gouvernement, notamment le vote des lois de finances et la bonne exécution du budget au niveau des différents ministères. Ce contrôle confié aux membres parlementaires des commissions de l'économie et des finances des deux assemblées est exercé en cours d'exécution du budget et à posteriori.

Conscient de la nécessité d'améliorer l'efficacité du travail des deux commissions de l'économie et des finances et compte tenu de la caducité du parlement, l'accent a été surtout mis, durant le premier semestre de 2023, sur **le renforcement de la compétence des cadres permanents des Secrétariats Généraux du Parlement** dans la perspective d'appuyer les Sénateurs et Députés membres desdites commissions.

En effet, cette réforme portée par les Secrétariats Généraux du parlement (Chambre des Députés et Sénat), vise à rendre les commissions de l'économie et des finances du Parlement plus dynamiques et efficientes tout en réduisant la durée de l'étude et du vote du projet de loi de finances soumis par l'exécutif. Cela va permettre de passer d'une gestion de moyens à une culture de la performance. Pour ce faire, de nouvelles fonctions voient le jour et une réaffectation des cadres est effectuée dans les commissions de l'économie et des finances au sein de la Chambre des Députés et du Sénat.

### Les réalisations des Secrétariats Généraux du Parlement pour la période de janvier à juin 2023

Pendant la période sous revue, les Secrétariats Généraux du Parlement ont pu réaliser les activités suivantes :

- **Révision des règlements intérieurs / Institutionnalisation des commissions.**

Une révision des règlements intérieurs de la Chambre des Députés et du Sénat a été entreprise en vue d'institutionnaliser chaque commission permanente et surtout celle de l'Économie et des finances afin de définir les responsabilités, mais aussi d'équiper chaque commission en matériels nécessaires pour bien mener leur travail. Grâce à cette activité, Secrétariats Généraux veulent s'assurer que les cadres qui y travaillent ont les compétences requises pour accompagner les parlementaires dans leur mission de contrôle.

- **Formation Intensive sur les finances publiques**

Pour opérationnaliser ces modifications, une première formation a été réalisée sur les finances publiques, de manière intensive, au profit de 40 cadres provenant des 2 chambres du parlement, affectés aux commissions de l'économie et des finances. Cette formation favorisera l'affectation de ces employés au CEF. Elle a été financée par la Banque Mondiale à travers le PAGeFIS.

- **Formation Continue sur les Finances publiques à l'ENAF.**

Une autre formation financée par la Banque Mondiale a été réalisée pendant plus de 12 mois au profit de 30 des cadres des commissions de l'économie et des finances à l'Ecole Nationale d'Administration Financière (ENAF).

## C) LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHÉS PUBLICS

### a) Renforcement de la CNMP et modalités de fonctionnement

Rappelons les évolutions récentes de la CNMP en termes de renforcement des capacités et de modalités de travail.

En vertu de l'article 20 de l'arrêté du 26 octobre 2009 déterminant les modalités d'organisation et de fonctionnement de la Commission nationale des marchés publics, d'autres unités ont été créées au sein du Secrétariat de l'institution. Cette décision a permis à la CNMP de se doter des moyens humains pour mieux remplir sa double mission de régulation et de contrôle des marchés publics : des audits sont menés, des missions de suivi de l'exécution des marchés donnent une idée réelle de ce qui se réalise lors de l'exécution des marchés publics, l'avis de juriste éclaire les décisions lors des traitements de certains dossiers et de nouveaux textes réglementaires enrichissent le cadre existant. Aujourd'hui le Secrétariat technique est passé des trois unités originelles à six unités :

- L'unité de contrôle de l'exécution des marchés publics (UCEMP),
- L'unité d'évaluation et de développement des capacités (UEDC),
- L'unité d'audit, de documentation et de statistique (UADS)
- L'unité juridique et de réglementation (UJR),
- L'unité de communication et des relations avec l'extérieur (UCRE),
- L'unité de développement et d'appuis informatiques (UDAI).

Par ailleurs, l'Union européenne a financé une assistance technique qui a abouti à l'élaboration d'un **avant-projet de décret portant organisation et fonctionnement de la Commission nationale des marchés publics**. Ce texte, qui consacre la démarcation entre la régulation et le contrôle dans le système national de passation et de gestion des marchés publics, a été transmis à l'Exécutif en janvier 2022 mais il n'est pas encore publié dans le Moniteur.

La CNMP a monté un Comité de réforme qui est à l'œuvre depuis l'exercice 2020-2021. A son actif, un projet de loi révisée sur les marchés publics et les concessions de travaux et de services. Ledit comité devra également travailler sur la révision des manuels de procédures ainsi que les documents-types en usage pour l'instant dans le système national des marchés publics.

### b) Activités récentes de la CNMP

De janvier à juin 2023, il n'y a pas eu de progrès notable concernant la Commission Nationale des Marchés Publics, en raison de la non-adoption du Plan stratégique quinquennal de la CNMP<sup>2</sup> dont un ensemble d'actions initialement programmées dans le PAT 2020-2022 découlent de cette stratégie. On peut faire mention de :

- la modernisation du cadre législatif, règlementaire et structurel de la passation des marchés publics ;
- la prise en compte des changements induits par le plan stratégique quinquennal

Cependant, il convient de signaler d'une part que la CNMP a mené depuis 2022 une série d'Audit des marchés publics des institutions étatiques pour les exercices 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021. Ces audits ont concerné le Ministère du Tourisme (MT), l'Office Nationale d'Assurance-Vieillesse (ONA), la Police Nationale d'Haïti (PNH), le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) dont les trois derniers ont été initiés sous la période étudiée.

D'autre part, la CNMP publie tous les mois depuis janvier 2022, les marchés publics passés y compris les informations sur les bénéficiaires effectifs des soumissionnaires retenus. Cet engagement est conforme aux conventions signées entre le gouvernement et le Fonds Monétaire International (FMI) à travers la première revue du programme SMP qui a pris fin en mai 2023 d'une part, et l'Union Européenne (UE) par l'intermédiaire de l'avenant 6 du SBC-II d'autre part.

### **c)Le contrôle a priori de la CNMP**

Eu égard à la législation haïtienne, les marchés publics constituent une bonne part de la commande publique qui se divise en :

- Commandes hors marché,
- Marchés publics,
- Conventions de concession d'ouvrage de service public.

Les marchés publics quant à eux se subdivisent en :

- Marchés publics hors contrôle a priori de la CNMP<sup>3</sup>,
- Marchés publics sous contrôle a priori de la CNMP.

<sup>2</sup> Rappelons que ce document de référence devait couvrir au départ la période 2018-2023. Du fait de sa non-validation, il a dû être réajusté à deux reprises. La dernière mise à jour l'a activé pour le quinquennat 2021-2026. A trois ans de l'horizon 2023 l'attente demeure.

<sup>3</sup> Ceux-ci sont objet de contrôle a posteriori, en vertu de l'article 221 de l'arrêté du 26 octobre 2009 précisant les modalités d'application de la loi sur les marchés publics

Les deux premières parties de la commande publique sont délimitées par des seuils ; ces derniers sont fixés par arrêté pris en conseil des ministres<sup>4</sup>. On distingue :

- Les seuils de passation des marchés publics,
- Les seuils d'intervention de la Commission nationale des marchés publics.

C'est à partir de ces derniers seuils que la CNMP exerce le contrôle a priori des marchés publics. L'article 62-4 de la loi du 10 juin 2009 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et aux conventions de concession d'ouvrage de service fait d'ailleurs cette injonction aux autorités contractantes : « Tout marché dont la procédure de passation relève de la compétence de la Commission nationale des marchés publics et qui ne lui a pas été soumis pour validation par l'autorité contractante est nul de plein droit. ».

#### d) La Planification des marchés

La législation haïtienne sur les marchés publics veut que les autorités contractantes planifient les marchés qu'elles doivent passer durant un exercice. Cette opération aboutit à la production de deux documents distincts : le Plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics (PPAPMP), le Plan annuel de passation des marchés publics (PAPMP)<sup>5</sup>. Le premier, comme son nom le laisse supposer, est bâti avant la confirmation du budget de l'autorité contractante, plus précisément au moment où l'autorité contractante conçoit son avant-projet de budget, au deuxième trimestre de l'an n-1. Toutes les commandes prévues qui atteignent les seuils de passation des marchés figurent dans un tableau qui est transmis au Ministère de l'économie et des finances (MEF), au Ministère de la planification et de la coopération externe (MPCE) et à la CNMP.

La publication du budget de l'exercice au Journal « Le Moniteur » confirme les crédits de l'administration publique nationale. Les autorités contractantes sont alors en mesure de transformer leurs PPAPMP en PAPMP. Les seuls marchés qui seront exécutés figureront dans ce dernier document qui sera d'abord communiqué à la CNMP qui le valide. Cet acte précède la publication de ces plans sur le site de l'organe de contrôle. Lequel organe les partage également avec les deux ministères tantôt cités.

Une Circulaire, signée par le Premier Ministre le 5 septembre 2022, a permis au système des marchés publics de faire une excellente moisson en termes de

<sup>4</sup> Le dernier en date est l'arrêté du 1<sup>e</sup> juin 2022 fixant les seuils de passation de marchés et les seuils d'intervention de la CNMP. A noter que les seuils sont fonction de la nature de la commande (fourniture, service, travaux, prestations intellectuelles) et de l'identité de l'autorité contractante (L'État, les entreprises publiques, les organismes autonomes forment la catégorie assujettie aux seuils les plus élevés, les collectivités territoriales de la région métropolitaine de Port-au-Prince et les chefs-lieux de département forment la deuxième catégorie ; le troisième groupe est constitué des collectivités chefs-lieux d'arrondissement (hormis les chefs-lieux de département), la dernière catégorie comprend les autres communes et les sections communales, pour lesquelles les seuils sont les plus petits. (Voir Tableau des seuils en Annexe)

<sup>5</sup> Cf. Art 5, alinéa 3 de la loi sur les marchés publics et art 5-1 de l'arrêté du 26 octobre 2009 précisant les modalités de la loi sur les marchés publics.

planification. En effet, pour l'exercice 2022-2023, quatre-vingt-dix (90) Plans ont été transmis à la CNMP, totalisant huit cent quatre-vingt-cinq (885) marchés. Ces données sont réparties comme suit :

- Pouvoir exécutif : 75 Plans comportant 814 marchés inscrits
- Pouvoir législatif : 1 Plan comportant 9 marchés inscrits
- Pouvoir judiciaire : 2 Plans comportant 19 marchés inscrits
- Organismes indépendants : 12 Plans comportant 43 marchés inscrits

#### e) L'effort de professionnalisation des acteurs

Depuis l'année 2017, la CNMP a conçu un Plan de formation - visant la professionnalisation des acteurs de la chaîne de dépense publique - qui s'est concrétisé dans divers projets de formation et d'autres activités connexes. Ce plan envisage d'intervenir sur cinq champs différents :

- La création d'un corps de formateurs en marchés publics,
- La création d'un corps de spécialistes en marchés publics,
- La création de centres dédiés à la formation en marchés publics,
- La création d'une chaire d'enseignement des marchés publics à l'Université d'État d'Haïti (UEH),
- L'ouverture dans les structures de passation et d'exécution des marchés publics d'espace d'accueil de stagiaires.

Depuis l'année académique 2021-2022, la chaire Marché public est créée au sein de l'UEH. Dans un premier temps, les cours étaient dispensés à l'Institut national d'administration, de gestion et des hautes études internationales (INAGHEI) et à la Faculté de droit et des sciences économiques (FDSE). Pour l'année en cours d'achèvement, outre ces deux facultés, le cours était donné à la Faculté d'agronomie et de médecine vétérinaire (FAMV), à l'Institut d'études et de recherches africaines d'Haïti (IERAH) et dans deux universités publiques en région (au Cap-Haïtien et aux Cayes).

En rapport aux trois premiers champs, la CNMP est en train de procéder à un véritable inventaire des ressources humaines travaillant dans le système des marchés publics afin de pouvoir les catégoriser. Dans le même temps, elle finalise un accord de financement avec la Banque interaméricaine de développement (BID) en vue d'une accréditation de formateurs qui auront à leur tour à élaborer et à exécuter un plan de formation de spécialistes en marchés publics. L'Institut SETYM du Canada a fait une offre de services pour ces deux certifications.

Un accord de partenariat a été signé avec le Rectorat de l'UEH pour la délivrance des titres lorsque les animateurs seront prêts à réaliser les formations. Pour finir, la CNMP a déjà élaboré un programme de Master en marchés publics qui sera lancé dès que les prérequis seront établis.

Quant aux stages, depuis plus de deux ans, la CNMP accueille une bonne quantité de stagiaires chaque année. Ce sont des étudiants finissants qui y ont droit. Au terme du stage, chaque participant rédige un rapport qu'il soutient par-devant un jury. Ceux-là qui franchissent cette étape avec brio sont inscrits dans une banque de ressources humaines et ont droit à un certificat. Ils sont recommandés par la CNMP aux autorités contractantes pour intégrer les structures de passation de marchés publics pourvu que dans l'intervalle ils arrivent à décrocher leurs diplômes de fin de cycle universitaire.

A moyen terme, le Corps des spécialistes des marchés publics verra le jour. Un pas de géant sera alors franchi pour affermir plus que jamais le système national de passation et de gestion des marchés publics.

#### **f) La publication des marchés publics**

Depuis plusieurs années, la CNMP publie dans ses rapports annuels d'activités, les marchés qu'elle valide durant un exercice. Dans le cadre du Plan d'actions triennal 2020-2022 qui a glissé sur 2023, elle a veillé à procéder à cette publication tous les mois

Ainsi, d'octobre 2022 à juin 2023 trente-deux (32) marchés et trois (3) avenants ont suivi les étapes décrites dans la partie précédente. Il faut donc dire que tous ces marchés et avenants ont fait l'objet de ce contrôle a priori. Ils sont issus de cinq (5) ministères et six (6) Autres institutions (entreprises publiques, organismes autonomes, ...).

### **D) PROMOTION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA REDEVABILITÉ ET RENFORCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

#### **i) La transparence budgétaire**

Cette dimension de la réforme budgétaire haïtienne est associée à l'indicateur PEFA(PI-9) relatif à l'Accès du Public aux informations budgétaires. Cet indicateur évalue l'exhaustivité des informations budgétaires rendues publiques, sur la base d'éléments d'information auxquels on estime essentiel que le public ait accès.

La transparence budgétaire dépend de la facilité d'accès du public aux informations sur les plans, la situation et les résultats budgétaires de l'État. L'accès du public aux informations signifie qu'elles sont accessibles sans aucune restriction, dans des délais raisonnables, sans qu'il soit nécessaire de s'inscrire et gratuitement. Les éléments d'information auxquels il est essentiel que le public ait accès sont indiqués ci-après

- Documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif
- Budget adopté
- Rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget.

- Rapport sur l'exécution du budget annuel
- États financiers audités, incorporant le rapport d'audit externe ou accompagné de ce rapport.

Il y a aussi des documents supplémentaires qui renforcent la transparence budgétaire et améliorent le score de l'indicateur. Il s'agit de:

- Récapitulatif du projet de budget (Budget citoyen)
- États préalables à l'établissement du budget
- Autres rapports d'audit externe
- Prévisions macroéconomiques (lettre de cadrage)

A ce stade, le Ministère de l'Économie et des Finances à travers la Direction Générale du Budget a réalisé beaucoup d'efforts en termes de transparence budgétaire comparativement à la dernière évaluation PEFA tenue en 2011 en ce sens qu'il met le cap sur l'élaboration et la publication d'un budget citoyen (Récapitulatif du projet de budget) pour l'exercice fiscal 2024-2025 et travaille sur la production de rapport d'exécution budgétaire à mi-parcours. De tels chantiers pourraient lui valoir la note B pour cet indicateur.

En termes de documents élaborés et publiés par le Ministère de l'Économie et des Finances, on peut citer sans être exhaustif :

- Lettre de cadrage du projet de budget 2023-2024 ;
- Tableau des Opérations Financière de l'État (TOFE) (États préalables à l'établissement du budget) du 1<sup>er</sup> octobre 2022 au 31 juillet 2023 ;
- Résumé analytique du TOFE du 1<sup>er</sup> octobre 2022 au 31 juillet 2023 ;
- Budget adopté de l'exercice fiscal 2022-2023 ;
- Tableau des recettes encaissées et dépenses autorisées (TEREDA) du 1<sup>er</sup> octobre 2022 au 31 aout 2023 ;
- Rapport d'exécution du budget 2022-2023

Il reste encore du chemin à faire pour consolider les acquis et aller vers une administration budgétaire totalement transparente. En dessous un extrait du TEREDA.

	CREDITS 2022-2023	Exécution Oct. 2022	Exécution Nov. 2022	Exécution Déc. 2022	Exécution Janvier 2023	Exécution Février 2023	Exécution Mars 2023	Exécution Avril 2023	Exécution Mai 2023	Exécution Juin 2023	Exécution Juillet 2023	Exécution Aout 2023	Exécution au 31 Aout 2023	Solde		
<b>Total Ressources</b>	<b>267 500 000 000</b>	<b>1 198 492 928</b>	<b>15 392 768 163</b>	<b>14 036 260 583</b>	<b>14 065 337 737</b>	<b>15 502 530 296</b>	<b>22 037 410 967</b>	<b>8 831 633 036</b>	<b>20 407 548 376</b>	<b>16 991 019 090</b>	<b>9 544 629 178</b>	<b>10 568 723 297</b>	<b>148 576 353 651</b>	<b>118 923 646 349</b>		
Recettes Courantes	164 058 000 000	5 879 449 428	11 392 746 163	16 308 291 483	16 354 834 737	15 621 324 096	19 152 299 867	12 603 189 036	18 973 458 176	16 991 019 090	9 544 629 178	10 568 723 297	153 389 964 551	10 668 035 449		
Recettes internes	73 500 000 000	4 067 703 234	4 473 079 814	6 761 383 910	7 272 996 850	7 901 264 815	9 409 032 856	5 140 659 424	6 701 862 203	6 215 997 888	-	-	55 943 980 995	17 556 019 005		
Recettes douanières	69 000 000 000	1 802 544 302	6 847 072 855	8 831 316 264	7 499 564 661	6 688 297 126	10 333 165 287	6 935 552 667	9 582 562 423	7 615 195 971	6 736 614 212	8 180 893 744	81 052 779 512	-12 052 779 512		
Recettes pétrolières	21 358 000 000	2 396 511	62 375 212	697 027 653	1 575 741 693	1 031 762 154	1 410 099 129	526 976 945	2 647 437 829	3 159 825 231	2 808 014 966	2 387 829 554	16 309 486 878	5 048 513 122		
Autres ressources domestiques	200 000 000	6 805 380	10 218 283	18 563 656	6 531 532	-	2 595	-	41 595 721	-	-	-	83 717 166	116 282 834		
Support budgétaire	9 136 500 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 136 500 000			
Annulation dette FMI	1 304 049 460	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 304 049 460			
Sur Emprunt (FMI)	15 750 000 000	-	-	-	-	-	3 991 250 000	-	-	-	-	-	3 991 250 000	11 758 750 000		
Autre Financement Interne des projets	4 368 950 540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 368 950 540			
Don&kemp; (hors PETROCARIBE)	31 527 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31 527 000 000			
Institutions financières (emprunt BRH)	33 000 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33 000 000 000			
Bons du Trésor	8 355 500 000	-680 956 500	4 000 022 000	-2 272 030 900	-2 289 497 000	-118 793 800	-1 106 138 900	-3 771 556 000	1 434 090 200	-	-	-	-8 804 860 900	17 160 360 900		
<b>Dépenses Totales</b>	<b>267 500 000 000</b>	<b>4 725 135 088</b>	<b>19 221 304 996</b>	<b>19 695 021 448</b>	<b>10 066 751 654</b>	<b>8 725 066 750</b>	<b>19 607 336 360</b>	<b>15 448 978 235</b>	<b>11 595 691 555</b>	<b>12 469 867 891</b>	<b>10 924 373 987</b>	<b>14 280 833 021</b>	<b>146 760 360 985</b>	<b>120 739 639 015</b>		
<b>Dépenses courantes</b>	<b>155 014 487 333</b>	<b>3 606 323 541</b>	<b>11 718 057 312</b>	<b>15 217 050 362</b>	<b>6 754 648 700</b>	<b>7 214 257 411</b>	<b>11 642 074 801</b>	<b>13 571 815 722</b>	<b>10 579 747 069</b>	<b>11 717 584 349</b>	<b>10 510 813 916</b>	<b>11 938 524 679</b>	<b>114 470 897 862</b>	<b>40 543 589 470</b>		
Dépenses de personnel	78 570 013 317	501 738 946	9 025 396 283	9 982 513 690	2 926 186 697	3 870 410 803	6 529 243 705	9 704 255 988	6 506 951 665	5 987 106 833	5 854 847 306	6 415 374 808	67 304 026 724	11 265 986 593		
Dépenses Biens et services	50 007 793 888	2 017 352 724	1 637 191 443	4 228 431 698	1 474 736 167	3 090 693 710	3 871 615 667	1 190 800 676	2 256 445 002	3 725 403 386	2 556 788 659	4 529 723 720	30 579 182 852	19 428 611 036		
Hors interventions publiques	34 862 803 887	273 684 067	953 433 595	2 846 494 757	1 056 063 351	2 384 541 751	2 530 109 363	864 777 662	1 507 665 434	2 837 748 549	1 732 655 673	3 657 799 489	20 644 973 691	14 217 830 196		
Sur Interventions Publiques	15 144 990 001	1 743 668 657	683 757 848	1 381 936 941	418 672 816	706 151 959	1 341 506 304	326 023 014	748 779 568	887 654 837	824 132 986	871 924 231	9 934 209 161	5 210 780 840		
Produits Pétroliers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Intérêt de la Dette	6 181 362 015	26 288 919	618 547 918	106 321 315	204 925 664	-	35 784 040	174 835 666	142 416 193	151 559 337	4 819 764	242 181 907	1 707 680 723	4 473 681 292		
Intérêt Interne	3 023 517 938	-	11 491 171	-	24 163 067	-	16 666 305	7 074 004	141 441 932	-	4 819 764	218 246 183	423 902 426	2 599 615 512		
Intérêt Externe	3 157 844 078	26 288 919	607 056 747	106 321 315	180 762 598	19 117 735	167 761 662	974 261	151 559 337	-	-	23 935 724	1 283 778 297	1 874 065 781		
<b>Dépenses de Capital</b>	<b>112 485 512 667</b>	<b>1 118 811 547</b>	<b>7 503 247 684</b>	<b>4 477 971 086</b>	<b>3 312 102 954</b>	<b>1 510 809 339</b>	<b>7 965 261 559</b>	<b>1 877 162 514</b>	<b>1 015 944 466</b>	<b>752 283 542</b>	<b>413 560 071</b>	<b>2 342 308 341</b>	<b>32 289 463 123</b>	<b>80 196 049 544</b>		
Programmes et projets	79 300 000 000	886 636 045	-	366 204 300	60 424 775	317 505 639	6 949 755 791	52 882 012	62 432 950	91 263 848	194 521 699	109 063 881	9 090 690 939	70 209 309 061		
Sur Trésor Public	26 350 000 000	886 636 045	-	366 204 300	60 424 775	317 505 639	2 958 505 791	52 882 012	62 432 950	91 263 848	194 521 699	109 063 881	5 099 440 939	21 250 559 061		
Sur Annulation dette FMI	1 304 049 460	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 304 049 460			
Sur Emprunt (FMI)	15 750 000 000	-	-	-	-	-	3 991 250 000	-	-	-	-	-	3 991 250 000	11 758 750 000		
Sur Autres financement interne	4 368 950 540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 368 950 540			
Sur dons et emprunts	31 527 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31 527 000 000			
Immobilisation	2 657 404 767	416 543	103 208	71 173 864	17 079 767	48 699 665	33 081 163	20 721 513	22 667 897	90 904 476	52 839 447	54 382 000	412 069 542	2 245 335 226		
Hors interventions publiques	2 537 404 767	416 543	103 208	71 173 864	17 079 767	48 699 665	33 081 163	20 721 513	22 667 897	90 904 476	52 839 447	54 382 000	412 069 542	2 125 335 226		
Sur Interventions Publiques	120 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120 000 000		
Amortissement de la Dette	30 528 107 900	231 758 960	7 503 144 476	4 040 592 922	3 234 598 412	1 144 604 035	982 424 605	1 803 558 988	930 843 639	570 115 218	166 198 926	2 178 862 461	22 786 702 642	7 741 405 258		
Amort. Interne	18 677 704 695	57 123 973	4 189 282 392	3 767 524 286	2 200 372 317	1 144 604 035	982 424 605	710 336 863	926 309 006	109 568 172	166 198 926	1 993 727 441	16 247 472 015	2 430 232 679		
Amort. Externe	11 850 403 205	174 634 986	3 313 862 085	273 068 636	1 034 226 095	-	-	1 093 222 125	4 534 633	460 547 046	-	185 135 020	6 539 230 627	5 311 172 579		
<b>Solde</b>	<b>(0)</b>	<b>-3 526 642 160</b>	<b>-3 828 536 832</b>	<b>-5 658 760 865</b>	<b>3 998 586 083</b>	<b>6 777 463 546</b>	<b>2 430 074 607</b>	<b>-6 617 345 199</b>	<b>8 811 856 821</b>	<b>4 521 151 199</b>	<b>-1 379 744 809</b>	<b>-3 712 109 723</b>	<b>1 815 992 666</b>	<b>-1 815 992 667</b>		
<b>Interventions publiques</b>	<b>26 650 041 552</b>	<b>1 773 319 871</b>	<b>1 079 911 440</b>	<b>1 522 380 892</b>	<b>1 370 795 381</b>	<b>918 357 506</b>	<b>1 913 804 073</b>	<b>757 667 372</b>	<b>1 304 647 508</b>	<b>1 744 368 335</b>	<b>1 802 679 246</b>	<b>1 508 865 381</b>	<b>15 696 797 005</b>	<b>10 953 244 547</b>		
<b>Total dépenses (hors programmes et projets)</b>	<b>188 200 000 001</b>	<b>3 838 499 044</b>	<b>19 221 304 996</b>	<b>19 328 817 148</b>	<b>10 006 326 879</b>	<b>8 407 561 111</b>	<b>12 657 580 569</b>	<b>15 396 096 223</b>	<b>11 533 258 605</b>	<b>12 378 604 043</b>	<b>10 729 852 289</b>	<b>14 171 769 140</b>	<b>137 669 670 046</b>	<b>50 530 329 955</b>		

NB: les informations concernant les Dons et Emprunts (hors Petrocaribe) ne sont pas prises en compte.

## ii) La redevabilité

Le gouvernement haïtien à travers le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et avec le support de la Banque Mondiale, a introduit depuis 2018 une dimension citoyenne au niveau du contrôle budgétaire et de l'exécution financière mis à part les contrôles internes et externes qu'effectuent régulièrement les institutions républicaines ; ce qui est communément appelé le contrôle citoyen.

Avec l'appui de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de la Gouvernance Economique (CRFP-GE), le Collectif pour le Contrôle de l'Intégrité Publique (COCIP), un regroupement d'organisations de la Société Civile, a participé à la mise en œuvre du Projet d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique (PAGeFIS) financé par la Banque Mondiale et piloté par le MEF.

Cette organisation regroupe les entités suivantes :

- l'Initiative de la Société Civile(ISC),
- Ensemble Contre la Corruption(ECC),
- l'Association Professionnelle de Banques (APB),
- Fondation Héritage,
- Réseau des Journalistes Economiques pour le Développement Durable d'Haïti(REJEDDH),
- Asosyasyon Fanm Soley Dayiti(AFASDA),
- l'Université Notre Dame, l'Université Quisqueya,
- l'Université de Port-au-Prince(UP),
- l'Université INUKA,

L'une des activités importantes que devait réaliser le COCIP dans le cadre de ce projet, est de collaborer avec le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction Générale du Budget (DGB) à la réalisation et la publication d'un Budget-citoyen, une version simplifiée du budget national, qui facilite la lecture et la compréhension de la loi de finances par le citoyen et faire le suivi de son exécution.

Depuis près de deux ans, le COCIP avait présenté à la Direction Générale du Budget, un plan d'action devant conduire à la production et la publication du Budget-Citoyen Haïtien aussi bien sur le portail web du MEF que sur celui de la CRFP-GE (voir le plan en annexe 1). Pendant une longue période, le COCIP n'a pas réussi à obtenir l'approbation de ce plan de la part de la DGB. Finalement, après un intense plaidoyer, au cours de la période entre Janvier et Juin 2023, cette approbation a été

obtenue. D'après le calendrier qui y est associé (voir Annexe), ce plan devrait entrer en exécution à partir du mois d'octobre 2023 pour aboutir à un budget citoyen, élaboré en bonne et due forme, pour l'exercice fiscal 2024-2025 et publié en même temps que le budget traditionnel de l'État.

Il y a lieu de souligner que ce budget citoyen est attendu avec impatience par de nombreux secteurs de la vie nationale. En effet, au cours du mois de Novembre 2022, le COCIP avait réalisé un atelier hybride : en présentiel à Port-au-Prince et de façon virtuelle dans plusieurs villes de province. Cet atelier a duré deux jours et réuni plus d'une centaine de responsables d'organisations de la société civile appartenant à trois secteurs : éducation, santé et agriculture. Au cours de ces deux jours on a eu une présentation par la Direction du Budget, du processus d'élaboration de la loi de finances et une analyse de trois budgets sectoriels : éducation, santé et agriculture, par un cadre des Ministère concerné et un spécialiste sectoriel issu de la société civile. Les participants à cet atelier et des responsables d'autres secteurs réclament ardemment, l'élaboration de ce budget citoyen.

Dans le cadre du projet PAGeFIS, le COCIP a réalisé plusieurs séminaires nationaux avec des responsables de la société civile pour promouvoir la transparence budgétaire et la reddition de comptes. La Banque Mondiale satisfait de ce travail a sollicité le COCIP dans le cadre de la planification de son nouveau projet sur la réforme des finances publiques, qui devrait commencer en 2024. Dans la semaine du 5 au 9 Juin 2023, le COCIP a eu une séance de travail avec une mission de la Banque Mondiale sur l'identification des besoins de la nouvelle opération. Le COCIP a présenté des propositions relatives à sa participation à ce nouveau projet.

### **iii) Lutte contre la Corruption**

#### **❖ Rappel d'initiatives antérieures**

En dépit du contexte difficile de la période, l'ULCC a mené des activités de lutte contre la corruption et ses manifestations sous toutes ses formes au sein de l'Administration publique haïtienne conformément au décret du 8 septembre 2004 portant sa création. Les demandes d'investigation augmentent de plus en plus mais la capacité de traitement de toutes ces requêtes n'est pas encore à point. En ce sens, l'institution a entrepris dans le passé plusieurs initiatives contribuant au succès de sa mission. On peut citer entre autres :

- la mise en place de nouvelles commissions d'enquête ;
- la formation continue des cadres ;
- l'organisation d'activités de prévention et de sensibilisation dans les dix départements géographiques du pays ;
- l'acquisition de matériels et d'équipements modernes d'enquête ;
- l'aménagement des bureaux départementaux existants.

Malgré tout, l'ouverture de deux bureaux départementaux à Jérémie et à Ouanaminthe, comme prévu préalablement, n'a pu être concrétisée au cours de cet exercice fiscal faute de disponibilité budgétaire. Il s'avère donc impérieux de rendre fonctionnel ces deux bureaux départementaux compte tenu des demandes croissantes d'enquête issues de ces départements.

#### ❖ **Organisation d'Activités de janvier à Juin 2023**

Pour la période allant de janvier 2023 à Juin 2023, l'ULCC a réalisé un certain nombre d'activités de sensibilisation et plusieurs dossiers de corruption ont été transmis aux Parquets pour les poursuites pénales. Les différentes réalisations de l'ULCC pour cette période sont les suivantes :

- **Série de conférences sur les effets néfastes de la corruption**

Une conférence à l'Université Notre-Dame d'Haïti le jeudi 29 juin 2023 a été animé par les cadres de l'ULCC sur l'invitation de l'association d'étudiants Rankont-Edu. Ces séries de conférences participent dans la stratégie de l'Institution visant à encourager une parole scientifique autour du phénomène de la corruption afin de cerner ses enjeux multiples et de proposer des réponses durables à la jeunesse haïtienne pour mieux lutter contre ce fléau. Plusieurs écoles et universités sont ciblées par cette série de conférences.

- **Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour le recrutement d'une firme de communication**

Une firme de communication, dénommée Wellcom, a été recrutée pour réaliser une campagne nationale de communication autour de la lutte contre la corruption grâce à un financement de la Banque Mondiale via le PAGEFIS. Le mois d'octobre 2023 a été retenu pour lancer cette campagne. Pour cette campagne, l'accent est mis sur la vulgarisation de la ligne « 5656 » permettant de dénoncer des cas de corruption de manière anonyme. La déclaration de patrimoine est une priorité dans le cadre de cette campagne de communication.

- **Appel d'offres pour le recrutement d'une firme pour la reconduction de l'enquête-diagnostic sur la gouvernance et la corruption en Haïti**

Grace à un financement du PNUD, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a été lancé pour la reconduction de l'enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption en Haïti. Près de trois (3) firmes ont été présélectionnées et un comité de travail a été formé pour analyser les dossiers d'appels d'offres reçus afin de recruter une firme pour réaliser l'enquête.

- **Parution de la troisième édition de la « Revue Transparence »**

Deux (2) éditions relatives à la revue de l'ULCC dénommée « Transparency » ont été publié. Un appel à contribution a été lancée par l'ULCC pour recueillir des textes relatifs à la lutte contre la corruption. Plusieurs textes ont été reçus et un comité de lecture, de sélection et de corrections a été mis en place. Cette troisième édition sera lancée au plus tard le 9 décembre prochain, lors de la célébration de la journée internationale de lutte contre la corruption.

- **Rencontre avec l'Office des Nations Unies Contre la Drogue et le Crime (ONUDC)**

Dans le cadre de l'opérationnalisation du Circuit anti-corruption (CAC), l'ULCC conjointement avec l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC), a organisé un petit-déjeuner débats autour de l'adaptation de la législation haïtienne aux évolutions de la criminalité financière prévue par la loi du 12 mars 2014 portant prévention et répression de la corruption.

Par cette initiative conjointe dédiée aux acteurs judiciaires, l'ULCC entend renforcer et actualiser les connaissances des magistrats assis et debout qui interviennent dans les dossiers de corruption.

- **Célébration de la fête du drapeau**

En prélude à la célébration de la fête du drapeau et de l'Université, l'ULCC a tenu une conférence au profit des étudiants et des professeurs de l'Université Publique du Nord au Cap-Haïtien autour du thème : "Le rôle de l'Université dans la lutte contre la corruption".

L'ULCC croit que l'Université peut contribuer substantiellement et durablement à infléchir cette tendance qui veut normaliser la corruption et ses effets pervers dans la société.

- **Formation au profit des acteurs judiciaires autour de la prévention, la détection et la répression de la corruption**

En présence de plusieurs personnalités publiques dans le département du Nord-est, l'ULCC en partenariat avec le Conseil de l'Ordre des avocats du Barreau de Fort-Liberté a tenu le jeudi 27 avril 2023 une importante formation au profit des acteurs judiciaires autour de la prévention, la détection et la répression de la corruption.

Désormais, les avocats, les magistrats assis et debout, les greffiers, les huissiers, les notaires et les arpenteurs du Nord-est sont bien mieux outillés pour prendre part à cette quête permanente de transparence, de bonne gouvernance et de redevabilité. Les acteurs judiciaires doivent être bien imbus de leur rôle important dans la lutte contre la corruption. Sur cette base, l'ULCC de concert avec l'Ordre des avocats du Barreau de Fort-Liberté, a organisé à leur profit le jeudi 27 avril 2023 une journée de formation dans le domaine de la corruption.

- **Célébration de la journée internationale des droits des femmes**

En prélude à la journée internationale des droits des femmes, un important atelier de formation au profit d'une centaine de femmes journalistes à l'hôtel Montana, autour du thème "Vers l'implication des femmes dans la lutte contre la corruption pour une Haïti inclusive". L'ULCC a organisé cette activité visant à former les femmes journalistes en matière de lutte contre la corruption en partenariat avec l'association « Solidarité des Femmes Haïtiennes Journalistes (SOFEHJ) ».

- **Journée de déclaration de patrimoine**

La première édition de la journée de déclaration de patrimoine s'est tenue en présence, entre autres, du Haut État Major des Forces Armées d'Haïti, du Haut Commandement de la Police Nationale d'Haïti, de la Présidente de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux administratif, des Directeurs généraux de la DGI, de l'AGD, de l'IGF et de l'ONI.

Une occasion unique qui a permis à des centaines d'agents publics d'effectuer leur déclaration de patrimoine.

Aussi, comme on peut le remarquer dans certaines activités réalisées, l'ULCC est activement sollicitée dans des activités préventives dans les écoles et les universités. Si jadis l'ULCC concentrerait ses ressources essentiellement sur les enquêtes, de nos jours l'accent est également mis sur le volet de l'éducation et de la prévention tel que prévu par le décret créant l'institution. Pour faire face à cette réalité, l'ULCC a besoin des moyens logistiques appropriés. Des enquêtes en perspective n'ont pu être enclenchées faute de ressources humaines et matérielles. Cette situation s'est aggravée suite au déclassement des véhicules des institutions de l'Etat ayant plus de huit ans de service. Le parc automobile de l'institution est passé de 38 à 14 véhicules fonctionnant bon gré mal gré dont 8 à nouveau en phase de déclassement. Avec ces moyens très limités dont dispose l'ULCC, les résultats sont au-dessous des efforts consentis et de la volonté manifeste de l'actuelle Direction Générale et de ses employés.

#### **4.6.- MISSION 6 : SYSTÈME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ÉTAT**

Si l'on se réfère au PAT 2020/22, deux axes ont été priorisés, soit :

- Gouvernance du Système d'information
- Gestion des Ressources informationnelles et applications transversales

Le premier met l'accent surtout sur l'actualisation Schéma Directeur (SDI) du MEF et la mise en place de sa Direction des Systèmes d'Information. Or, le SDI, défini sur un horizon d'application de cinq (5) années (2013-2019), a prévu tous les grands projets de rénovation de la fonction informatique du MEF dont celui de la gouvernance. Ainsi, dans un premier temps cet aspect a été couvert avec l'opérationnalisation du projet de transformation de son Unité Informatique en une DSi en 2017.

Cette réalisation majeure fait que le second axe de réforme du PAT 2020/22 apparaît au premier plan. Dans la poursuite des projets lancés antérieurement trois nouvelles lignes d'actions ont été intensifiées :

- l'informatisation de la fonction budgétaire (recettes et dépenses)
- l'informatisation des différentes étapes de la gestion des ressources humaines
- la transformation numérique de l'administration publique

## **A) LES AVANCÉES RÉCENTES DANS L'INFORMATISATION DE LA FONCTION BUDGÉTAIRE**

### **i) La modernisation des infrastructures techniques dans le cadre du SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques)**

#### **❖ État d'avancement**

Au cours de l'Année 2022, plusieurs initiatives ont permis de compléter la mise en place des Infrastructures techniques dans le cadre de la mise en Œuvre du SIGFIP. Notamment, il a fallu non seulement finaliser la mise en place des environnements pour l'implantation du SIGFIP, notamment les environnements de Développement, de test, de Production et de Training, devant permettre la mise en production et le fonctionnement du Module d'Exécution Budgétaire, mais parallèlement il fallait compléter les installations du Data Center pour répondre à des exigences de l'Équipe Freebalance eu égard au mécanisme de Load Balancing pour le fonctionnement du Système Intégré.

D'autres chantiers ont été lancés tel la mise en place du site de Contingence à Boutilier au Data Center de la BRH devant notamment faciliter le fonctionnement du Système de Virtualisation( le VX-RAIL) qui contient l'ensemble des serveurs, afin de permettre au produit SIGFIP de fonctionner de manière synchronisée au niveau des deux sites : le site primaire en ville et le site de backup à Boutilier. En outre, il fallait permettre aux différentes institutions qui ont déjà le système installé de pouvoir y accéder sans interruption afin d'initier le processus d'exécution des dépenses sur le SIGFIP.

Il fallait aussi assurer que le SIGFIP puisse interfaçer avec d'autres applications du Système Financier, notamment celles qui prennent en charge les transactions de collecte de recettes en particulier le RMS de la DGI et le SYDONIA de la Douane. Il fallait aussi assurer l'Interface du SIGFIP avec le système de Paiement de la BRH. Sur cette base, des discussions ont été engagées avec les Responsables Techniques de ces entités afin de statuer sur les infrastructures à mettre en place pour permettre la réalisation de ces Interfaces. Il s'agit notamment de relancer la mise en exploitation de la Plateforme UXP, qui prévoit le développement de Web Services pour interconnecter les bases de données de la DGI, de l'AGD et du MEF. La DSI du MEF a entrepris non seulement de revoir les installations de l'UXP mais aussi de prendre les dispositions pour accéder à l'appui technique de la firme CYBERNETICA de l'Estonie, afin de disposer des dernières mises à jour de la plateforme et de renouveler le processus de formation des Administrateurs et utilisateurs de l'UXP.

Finalement, il fallait aussi établir les interactions du SIGFIP avec la mise en œuvre d'abord du **RIFOP** (Le Registre d'Identification des Fonctionnaires Publics) ainsi que le paramétrage des Modules de la Solde et de Pension qui doivent compléter l'ensemble des modules du Système Intégré. Compte tenu du fait que ces derniers éléments font partie du Projet de la Banque Interaméricaine de Développement, il fallait aussi créer une synergie entre les activités techniques déjà réalisées dans le cadre du Projet de la Banque Mondiale et celle prévue dans le cadre du projet de la BID.

De ce fait, entre janvier et juin 2023, la DSI a essayé autant que possible de multiplier les efforts pour mettre en œuvre tout ce qui était initié à la fin de l'année 2022 de sorte que du point de vue Technique, l'implantation du SIGFIP, déjà opéré dans plus de 17 Ministères et Institutions Publiques, pourrait facilement continuer à suivre son cours. Cependant, force est de constater, que certaines contraintes majeures ont considérablement ralenti le processus d'implantation et ont occasionné des retards considérables dans l'exécution du Contrat avec l'Intégrateur Freebalance.

### ❖ Perspectives techniques

Des Perspectives pour contourner les contraintes et avancer dans la mise en œuvre du SIGFIP ont été envisagées et commencent à porter leur fruit. Il convient de souligner notamment :

- La délocalisation du Site de Contingence de Boutilier vers le site de l'AAN (Autorité Aéroportuaire Nationale) au niveau du Bâtiment logeant l'Aéroport Internationale de Port-au-Prince. Ce choix permet d'adresser les deux premières contraintes majeures, la Sécurité puisque l'Aéroport est plus accessible et hautement sécurisé et de deuxièmement le problème d'Energie, puisque nous pouvons compter sur la disponibilité de l'Energie 24/24 au

niveau du site. Ce qui a donc permis de remettre en fonctionnement le SIGFIP et de redonner accès à la fois à l'intégrateur pour continuer les préparatifs pour le paramétrage de la deuxième phase (la phase de comptabilisation) mais aussi permettre aux institutions qui utilisaient le SIGFIP de reprendre les transactions sur l'environnement en production.

- Grace à la livraison du Matériel prévue dans le cadre du projet de la BID, nous envisageons de reprendre les travaux d'infrastructures pour faire fonctionner la plateforme UXP. De nouveaux équipements ont été installés et d'autres sont prévus d'être installés au niveau des institutions ciblées et nous prévoyons de reprendre les initiatives de tests sur l'environnement de développements de Webs Services pour alimenter le portail d'échanges de Données
- En ce qui a trait au projet de la BID, des avancées sont constatées pour tout ce qui concerne la mise en œuvre des modules qui doivent compléter le SIGFIP et assurer l'interface avec le Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH). De ce fait, on prévoit notamment d'appliquer la Feuille de Route qui a été définie pour la mise en œuvre du RIFOP et à la faveur du Protocole d'Accord signé entre l'ONI via le MJSP et le MEF et la BID vient d'engager une firme Coréenne qui va faire le design du Master Plan pour le SIGRH et de ce fait permettre d'envisager le paramétrage des modules de la SOLDE et de PENSION.
- Des discussions sont prévues avec la Firme Intégrateur Freebalance, afin d'envisager dans le cadre d'un avenant sur le contrat initial de préparer les infrastructures techniques pour le paramétrage de la phase de Comptabilisation. Sur cette base, l'équipe de la DSI doit s'assoir avec l'Équipe de Freebalance pour définir les exigences techniques devant faciliter ce paramétrage d'une part et d'autre part de prévoir le cadre technique de transfert de compétence entre l'équipe de Freebalance et celle de la DSI dans la perspective d'une prise en charge totale du produit SIGFIP par le Ministère de l'Économie et des Finances

## ii) Les récentes avancées dans la couverture des besoins liés aux fonctions budgétaire et comptable

### ❖ État d'avancement

Sur la base du contrat d'acquisition, d'implantation et de mise en service du SIGFiP, signé entre l'État Haïtien et la firme FreeBalance le 26 novembre 2019, une première phase d'activités a été réalisée et a donné ces résultats :

- Configuration et implantation du module d'exécution budgétaire. Ce module intègre : l'administration et la gestion des crédits, le catalogue de produits et les comptes à payer.
- Déploiement de la phase administrative de la dépense dans les Entités administratives : à date, le nombre d'entités administratives où le système est mis en production est de 17.

Toutefois, l'implantation dans les entités administratives est à l'arrêt pour les raisons suivantes :

- Montée de l'insécurité et des cas de kidnapping ;
- Rareté de carburants ;
- Mouvements de protestation anti-gouvernementale (Pays Lock) ;
- Non-résolution par la firme Free Balance des bugs rencontrés au cours de l'implantation du SIGFiP ;
- Non prise en compte par le système de la fonctionnalité de paiement aux bénéficiaires multiples pour une transaction donnée ;
- Compréhension erronée de certaines spécifications fonctionnelles critiques par la firme FreeBalance notamment les règles de gestion de la journée complémentaire ;
- Rapetissement de la disponibilité du SIGFiP en raison du déplacement des infrastructures de la Rue Oswald Durand vers le site de la Banque de la République d'Haïti à Boutilliers.

La reprise des activités d'implantation est présentement tributaire uniquement de la configuration de la fonctionnalité de paiement aux bénéficiaires multiples pour une transaction donnée dans le système par la firme Free Balance dans la mesure où le problème relatif à la disponibilité en continu du SIGFiP a été complètement réglé par la DSI entre juin et juillet 2023. Quant à la configuration de la fonctionnalité de paiement aux bénéficiaires multiples pour une transaction donnée dans le système par la firme FreeBalance, celle-ci tarde encore, en dépit de la disponibilité en continu

du SIGFiP, à mettre au point une solution qui devra être testée tant sur le plan technique que sur le plan fonctionnel.

La Phase II du projet comprend : Acquisition, intégration et mise en service des modules « Comptabilité », « Immobilisation », « trésorerie », « Planification budgétaire » ainsi que les interfaces avec d'autres systèmes d'information notamment le RMS et le SYDONIA, et le Datamart. Elle n'a pas toujours démarré. En effet; Ledit démarrage est tributaire de l'adoption par l'État Haïtien d'un nouveau plan comptable. Celui-ci a été soumis le 13 juin 2023 au Comité de pilotage du Projet SIGFiP pour validation. Le plan comptable pourrait être validé le 15 octobre 2023 au plus tard.

#### ❖ **Restructuration et extension du contrat**

Les objectifs correspondants à la phase II s'étant révélés vraisemblablement irréalisables à l'horizon fin juin 2023, une extension du contrat jusqu'à la fin du mois mars 2023 est envisagée dans le cadre de la restructuration du Projet PAGEFIS. Il doit pour permettre la mise en œuvre d'une partie de la phase II du contrat initial (« **Comptabilité** », « **Immobilisations** », « **trésorerie** ») ainsi que les interfaces avec d'autres systèmes d'information notamment le RMS et le SYDONIA.

#### ❖ **Perspectives pour l'aspect fonctionnel à l'horizon mars 2024**

- Finaliser l'implantation de la phase administrative de la dépense dans toutes les institutions émargées au budget général (y compris au niveau géographiquement déconcentré) ;
- Doter les finances publiques haïtiennes d'un nouveau plan comptable ;
- Paramétriser le module des immobilisations ;
- Finaliser le design des moyens de paiement dans SIGFiP ;
- Paramétriser le module de trésorerie et paiement.
- Assurer les Interfaces entre le SIGFiP et les Systèmes RMS et SYDONIA

## B) L'INFORMATISATION DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Projet SIGRH (Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines) comporte une composante de gestion des ressources humaines, sous la responsabilité de l'OMRH, et une composante 2 incluant la conception et la mise en œuvre du module de la solde et de la pension et dont la responsabilité revient au MEF. En raison de certaines caractéristiques dans la conception initiale du projet, des problèmes sont intervenus entre ses principaux partenaires et il a été bloqué pendant quelque temps. Son relancement est intervenu récemment et c'est ce qui explique le rôle que joue actuellement le MEF à travers certaines de ses directions techniques comme : la Direction de la Solde et la DSi.

Dans le cadre de ce projet, la Direction des Systèmes d'Information bénéficie du support financier de la BID, à travers le projet HA- L1131, ou à la faveur de la reformulation du projet opéré en Février 2022, elle pilote tout ce qui a trait aux infrastructures techniques pouvant faciliter :

- le déploiement de système important comme le RIFOP (Registre d'Identification des Fonctionnaires Publiques),
- la mise en œuvre des modules de la solde et de la pension et de la GED (Gestion Electronique de Documents), ainsi que
- les Interfaces entre le SIGFIP et les Systèmes RMS et SYDONIA

## C) TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La DSi est également impliquée dans le processus de migration vers la Transformation Digitale de l'Administration Publique dans la mesure où elle contribue à la définition des objectifs globaux du mécanisme avec la BID et contribue à mettre en place une table sectorielle constituée d'autres partenaires clés impliqués dans le processus comme l'ONI, l'IHSI, le CONATEL, l'Unité E-Gouvernance de la Primature etc.

Ce processus permettra d'adresser les problèmes de cyber sécurité, de signature électronique et d'échange électronique, de connectivité et d'interopérabilité.

## D) DIFFICULTÉS GLOBALES CONFRONTÉES PAR LES PROJETS DU SYSTÈME D'INFORMATION EN FONCTIONNEMENT

Parmi les contraintes majeures à signaler, deux d'entre elles méritent de retenir beaucoup plus l'attention.

a) La première est liée au phénomène d'insécurité générale que connaît notre pays depuis déjà plusieurs années et qui s'est accentué en 2022 et au cours de la première moitié de 2023. Cette situation d'insécurité, a quasiment impactée la réalisation de l'ensemble des activités prévues dans le cadre du volet technique. Notamment, il convient de souligner

L'impossibilité pour l'équipe technique d'assurer le fonctionnement régulier et permanent de la version du SIGFIP en production dans les 18 Ministères et Institutions Publiques à cause des risques énormes de sécurités que connaît la zone de Boutilier, zone qui était devenu quasiment inaccessible. Cela dit, compte tenu du fait que le site ne pouvait même pas être alimenté en carburant, ceci occasionnait l'arrêt des Serveurs qui hébergent le SIGFIP et rendait celui-ci indisponible pour l'exécution des réquisitions des différents Secteurs

Afin de pouvoir assurer le fonctionnement de l'UXP qui est la plateforme d'échange prévue pour assurer l'interface du SIGFIP avec d'autres applications du Système Financier, il fallait dépêcher des techniciens sur des sites pour procéder physiquement à l'installation de système de communication devant permettre l'interconnexion. Cependant certaines zones étaient quasiment inaccessibles et il a fallu renoncer à réaliser ces travaux notamment sur le site de la Douane du Port par exemple et envisager de transférer l'installation dans un autre site.

b) La deuxième contrainte majeure est liée à l'énergie, notamment l'impossibilité de pouvoir alimenter les Data Center à temps en carburant, ce qui nous force très souvent à éteindre tous les Serveurs d'Applications et de Bases de Données et qui occasionnent des problèmes de configuration à la relance, ce qui dérange le fonctionnement normal de tout le Système.

En ce qui a trait à la synergie entre le projet de la BID et celui de la Banque Mondiale en rapport à la mise en place du SIGFIP, les deux contraintes soulevées plus haut, ont empêché notamment de finaliser la livraison et l'installation d'un lot de matériels importants acquis lors d'un contrat d'acquisition de trois lots de matériels pour les Infrastructures de Communication, le Système de Virtualisation et la mise en place de mécanismes pour garantir la Sécurité du Système d'Information des Finances de l'Etat.

## V.- LA PERFORMANCE DES SECTEURS DE RÉFORME ET LES DÉFIS RELEVÉS DURANT LES SIX PREMIERS MOIS DE 2023

### 5.1.- COMPARAISON DE LA PERFORMANCE DES SECTEURS DANS LE CONTEXTE DU PAT 2020/22

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
<b>MISSION 1 :</b>	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES</b>			
Programme 11 :	MOBILISATION DES RECETTES FISCALES (DGI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>finalisation de l'informatisation de RMS: finalisation de l'action en cours de réalisation, c'est une action continue</li> <li>Elaboration d'une première du code de conduite</li> <li>Un code général des impôts (CGI) et un livre des procédures fiscales(LPF) sont adoptés par l'Etat Haïtien</li> </ul>	3	4,2
Programme 12 :	MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES (AGD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nette augmentation observée au niveau du recouvrement des recettes douanières an</li> <li>adoption du code et tarif douanier</li> <li>mis à jour de SYDONIA et de ses améliorations</li> </ul>	3	4,2
Programme 13 :	RENFORCEMENT DE L'INSPECTION FISCALE (DIF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application des dispositions de rationalisation des dépenses fiscales</li> <li>Mise en œuvre d'actions de contrôle</li> </ul>	3	4,2

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
Hors PAT				
<b>MISSION 2 :</b>	<b>PLANIFICATION – PROGRAMMATION - BUDGETISATION</b>			
Programme 21 :	RENFORCEMENT DES STATISTIQUES NATIONALES (IHSI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet en cours/Construction des comptes nationaux trimestriels ;</li> <li>▪ Publication trimestrielle de l'indice conjoncturel des activités économiques (ICAE) ;</li> <li>▪ Publication de l'Indice des prix à la consommation (IPC).</li> </ul>	3	4,2
Programme 22 :	RENFORCEMENT DU CADRE DE PLANIFICATION (MPCE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision du PSDH : Des activités pour la révision du PSDH programmées dans le PAPS 23-25 et des ressources financières prévues dans le PIP 23-24. En plus de cela, la révision du PSDH est inscrite dans la note de cadrage de l'exercice 2023-2024, qui est publiée par le gouvernement sur le site de la DGB le 2 aout 2023.</li> <li>▪ Vulgarisation de la feuille de route des ODD et de son plan d'actions en vue d'une meilleure appropriation par les secteurs.</li> </ul>	2	2,8
Programme 23 :	MODERNISATION DU SOUS-SYSTÈME NATIONAL DE GESTION DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC(SNGIP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition d'un plan de sensibilisation et de conscientisation concernant le respect de la soumission de la documentation adéquate (document définitif de projet, FIOP, etc.) pour l'intégration des projets dans le PIP à l'intention des décideurs politiques (parlementaires, ministres et directeurs généraux) :</li> <li>▪ Organisation de deux ateliers de sensibilisation sur la gestion de l'investissement public à l'intention des UEP.</li> </ul>	7	9,8

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Signature d'un protocole avec le CNIGS pour le développement du module de cartographie de projets incluant la base de données pour la formulation des projets. Transfert de fonds vers CNIGS pour le développement du module est déjà effectif.</li> <li>▪ Définition et Validation en interne d'un modèle organisationnel de base en partant du modèle du MPCE et des expériences sectorielles d'intérêt : Cette activité est en cours de réalisation au sein du MPCE à travers la Commission de Réforme du Système National de Planification et de Gestion de Développement (SNPGD) au MPCE</li> <li>▪ Élaboration d'un manuel d'organisation pour les UEP : Cette activité est en cours de réalisation au sein du MPCE à travers la Commission de Réforme du Système National de Planification et de Gestion de Développement (SNPGD) au MPCE</li> <li>▪ Appui aux UEP dans l'élaboration des stratégies sectorielles, des PTI sectoriels et des PIP : Les PIP sont réalisés en absence du PTI, mais s'alignent sur les chantiers de refondation, les programmes et sous-programmes du PSDH</li> <li>▪ Renforcement des Unités d'Études et de Programmation (UEP) au sein des ministères sectoriels : le MPCE réalise des échanges réguliers avec les UEP, à travers l'organisation des ateliers de formation, des conférences-débats sur l'investissement public, et des réunions de travail périodiques, ...).</li> </ul>		

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
Programme 24 :	RÉVISION DU CADRE DE SUIVI-EVALUATION DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement du cadre de suivi-évaluation : Mise en place d'une Cellule de réflexion relation à la prise en compte de l'évaluation de la performance des politiques publiques; Élaboration des TDR; Dotation en ressources humaines. Cette activité a été réalisée partiellement.</li> <li>▪ Note interne de la Direction Générale aux Directions Départementales pour la création au sein des DD d'un "Service de suivi/évaluation de projets" et de la performance des politiques publiques: Lettre d'envoi aux Direction Départementales pour une prise de contact et partage de documents ; Des réflexions sont en cours sur cette question avec les Directions Départementales;</li> <li>▪ Développement de nouveaux outils (fiche de collecte, tableau de bord, canevas d'élaboration de rapports périodiques, etc.) pour les gestionnaires de projets (directeurs de projets) : Un nouveau modèle pour la préparation des rapports trimestriels et de bilan annuel d'exécution des projets du PIP a été développé ;</li> <li>▪ Formation de cadres sur les thématiques liées au S/E (formation continue, ateliers de travail, stage d'immersion, ...) : le renforcement des capacités des directeurs de projets a été réalisé partiellement.</li> </ul>	6	8,4

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement des capacités des techniciens des Directions Départementales : le renforcement des capacités des directeurs de projets a été réalisé partiellement.</li> <li>▪ Numérisation et sécurisation des archives relatives aux dossiers des projets du PIP : Cette activité a été réalisée partiellement avec des ressources locales.</li> </ul>		
Programme 25 :	CADRAGE MACROECONOMIQUE (MEF/DEEP)	Construction d'une base de données économique, financière et sociale avec l'appui de la firme Eptisa de l'Union Européenne avec les tâches suivantes déjà réalisées : Rapport de démarrage validé, Production d'une note conceptuelle, Conception de l'architecture de la base et collectes de données.	1	1,4
Programme 26 :	PROMOTION ÉCONOMIQUE ET DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE (DPE-MEF)	N/A		N/A
Programme 27 :	PROGRAMMATION ET BUDGETISATION (DGB-MEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation de la lettre de cadrage du projet de budget 2023-2024 intégrant des outils de la pluri-annualité comme le CBMT</li> <li>▪ Poursuite de la départementalisation des postes de contrôles budgétaires (en cours au niveau du département du Centre) / (activité déjà réalisée au mois de juin 2023 pour le poste : acquisition du local et recrutement effectif d'un contrôle financier). L'installation du poste est prévue pour le mois de d'octobre 2023 ;</li> </ul>	5	7

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration de rapports d'exécution budgétaire : Publication sur le site de la DGB d'un rapport sur l'exécution du budget 2022-2023 pour les 9 premiers mois du budget de ce même exercice. Ce rapport a été également transmis à la CSCCA conformément aux articles 85/86 de la LEELF. Hors de ce rapport plus détaillé sur l'analyse de l'exécution du budget en cours, sur une base mensuelle des tableaux sur l'exécution du budget sont mis à la disposition du public sur les sites du MEF et de la DGB;</li> <li>▪ Organisation les 13 et 14 juin à l'hôtel Marriott d'un Colloque autour des enjeux de la réforme budgétaire actuelle;</li> <li>▪ Publication sur le site de la DGB du document sur l'état des lieux de la Réforme budgétaire en Haïti en date du 10 mai 2023.</li> </ul>		
Hors PAT		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation du Plan d'Actions Prioritaires Stratégique (PAPS) 2023-2025 du MPCE ;</li> <li>▪ Projet d'arrêté de révision de la loi organique du MPCE ;</li> <li>▪ Publication sur le site la DGB du processus d'Ordonnancement du Payroll Régulier des Fonctionnaires en date du 5 mai 2023;</li> </ul>	3	4,2
<b>MISSION 3 :</b>	<b>TRESORERIE ET COMPTABILITE PUBLIQUE</b>			

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
Programme 31 :	LE COMPTE UNIQUE DU TRESOR (DGTCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un état des lieux du CUT et intégration de certains comptes spéciaux</li> <li>Production du dispositif de gestion des comptes spéciaux</li> <li>Rédaction d'un nouveau plan comptable</li> </ul>	3	4,2
Programme 32 :	GESTION DE LA TRESORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE (DGTCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme d'élargissement des Bons du Trésor a suivi son cours par le renforcement du cadre légal, l'exécution de la campagne de sensibilisation et l'implémentation du Système de gestion des Titres</li> <li>Le rapport de démarrage des experts de la Mission MCT22 devait conduire à la rédaction du cahier de charges pour la mise en place d'un système intégré de gestion des ressources, de la Trésorerie de la dette publique a été validé en attendant le retour du rapport de diagnostic suite aux commentaires de la DGTCP</li> <li>La Direction de la Trésorerie et de la Dette a procédé à la production et à la publication du bulletin statistique de la dette publique</li> </ul>	3	4,2
Programme 33 :	MISE EN PLACE D'UNE COMPTABILITE PUBLIQUE EN DROITS CONSTATES	N/A		N/A
Hors PAT				
<b>MISSION 4 :</b>	<b>FINANCES LOCALES (MICT)</b>			

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
Programme 41 :	DIRECTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES (MICT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du recouvrement des ressources financières</li> <li>Élargissement de l'assiette</li> <li>Sécurisation des ressources des CT</li> <li>Action de formation en normalisation comptable</li> <li>Finalisation du Développement de l'application de gestion du poste.</li> <li>Actualisation du Guide Budgétaire Municipal</li> </ul>	6	8,4
Hors PAT				
<b>MISSION 5 :</b>	<b>CONTROLE BUDGETAIRE EXTERNE, TRANSPARENCE ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION</b>			
Programme 51 :	MARCHES PUBLICS (CNMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication tous les mois, depuis janvier 2022, des marchés publics passés y compris les informations sur les bénéficiaires effectifs des soumissionnaires retenus.</li> <li>Mission d'Audit des marchés publics passés par l'Office Nationale d'Assurance-Vieillesse (ONA) et la Police Nationale d'Haïti (PNH) pour les exercices 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021.</li> </ul>	2	2,8
Programme 52 :	VERIFICATION EXTERNE (CSCCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement d'un Expert international en charge de l'élaboration d'un guide méthodologique pour l'émission des avis motivés sur les projets de lois de finances au bénéfice de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif.</li> </ul>		

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition d'un Logiciel d'Audit pour le renforcement des Secteurs de la Chambre financière.</li> </ul>	2	2,8
Programme 53 :	LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (ULCC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Série de conférences sur les effets néfastes de la corruption</li> <li>Formation au profit des acteurs judiciaires autour de la prévention, la détection et la répression de la corruption</li> <li>Journée de déclaration de patrimoine</li> <li>Célébration de la journée internationale des droits des femmes</li> <li>Rencontre avec l'Office des Nations Unies Contre la Drogue et le Crime (ONUDC)</li> <li>Appel d'offres pour le recrutement d'une firme pour la reconduction de l'enquête diagnostique sur la gouvernance et la corruption en Haïti</li> <li>Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour le recrutement d'une firme de communication</li> </ul>	7	9,8
Programme 54 :	AUDIT ET CONTROLE INTERNE (IGF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une Cellule de Veille des Retenues à la Source et des Taxes collectées pour le Compte de l'État</li> <li>Création d'une Cellule de Suivi et d'Analyse des Budgets et États Financiers des Organismes Autonomes</li> <li>Mission d'Enquête à l'Ambassade d'Haïti à Washington, menée conjointement avec le Ministère des Affaires Étrangères (MAE) et le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT) – Avril 2023 ;</li> <li>Mission d'Enquête à la Direction de l'Inspection Fiscale – Juin 2023 ;</li> <li>Mission d'Accompagnement du Programme Multisectoriel pour l'Apaisement et la Réinsertion Sociale des Groupes Vulnérables</li> </ul>		

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
		exécuté par le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), le Ministère de Travaux Publics, Transports et Communication (MPTC), le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), le Ministère de l'Environnement (MDE), le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et le Fonds d'Assistance Économique et Social (FAES) – Mai 2023 à date ;	5	7
Hors PAT		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation d'une formation intensive sur les finances publiques au profit des cadres permanent appuyant les deux commissions économiques et des finances du Parlement Haïtien.</li> <li>• Réalisation d'une formation continue sur les Finances publiques à l'ENAF profit des cadres permanent appuyant les deux commissions économiques et des finances du Parlement Haïtien.</li> <li>• Adoption par la Direction Générale du Budget d'un plan d'action pour le budget citoyen haïtien à partir de l'exercice fiscal 2024-2025.</li> </ul>	3	4,2
<b>MISSION 6 :</b>	<b>SYSTEME D'INFORMATION POUR LES FINANCES DE L'ETAT</b>			
Programme 61 :	GOUVERNANCE DU SYSTEME D'INFORMATION			
Programme 62 :	GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET APPLICATIONS TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la mise en place des environnements pour l'implantation du SIGFIP</li> <li>• Mise en place du site de Contingence à Boutilier au Data Center de</li> </ul>		

Mission/ Programme	Libellé	Actions ou activités réalisées récemment	NAR	Poids relatif de chaque groupe d'actions/activité s par rapport au total (71) (%)
	(DSI)	la BRH <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre le système accessible continuellement pour les entités bénéficiaires</li> <li>• Relancement de la Plateforme UXP pour assurer les différents interfaçages nécessaires</li> <li>• Établissement des interactions du SIGFIP avec le RIFOP et les Modules de la Solde et de la Pension</li> </ul>	5	7
Hors PAT				
<b>TOTAL DES ACTIONS RÉCENTES</b>			<b>71</b>	

## VI.- CONCLUSION GÉNÉRALE

Au cours de la période de janvier 2023 à Juin 2023, Haïti est resté confrontée à un contexte d'instabilité politique, sociale et de dégradation de la situation sécuritaire qui impacte fortement et négativement les développements macroéconomiques et financiers du pays ainsi que le processus de réforme des finances publiques. En outre, ce contexte négatif inhibe les efforts constamment déployés par les autorités nationales, avec l'appui des partenaires techniques et financiers.

Cependant, si l'on considère les tendances économiques conjoncturelles on note deux points positifs, soit :

- la présence de facteurs de résilience se manifestant sous trois formes principales : l'effort de performance des Administrations fiscales (même si en termes de pression fiscale on est très loin des moyennes caribéennes ou latino-américaines : 23%); l'effort de contrôle des dépenses publiques; la prudence de la politique monétaire.
- La volonté de stabiliser et de conduire une politique plus transparente et efficace malgré que les signaux sur le plan international ne soient pas toujours encourageants.

Pour ce qui concerne l'évolution de la RFP, elle a été fortement affectée par la déstabilisation de l'Administration Publique dont le fonctionnement a été perturbé par ces trois facteurs majeurs : les arrêts répétés dus aux assauts d'insécurité; les départs continus de ses cadres pour l'extérieur et la difficulté de mobiliser le financement nécessaire. C'est pourquoi comme l'évaluation du PAT 2020/22 l'a montré : dans la plupart des programmes des six missions considérées beaucoup d'actions n'ont pas pu être mises en œuvre.

Pourtant, à ce niveau également, on peut parler de l'existence de facteurs de résilience. C'est pourquoi des situations de performance ont été rapportées dans six(6) des sept(7) Missions. Ceci montre que la clef du succès, aussi relatif qu'il soit, est la disponibilité de ressources humaines compétentes, dynamiques et déterminées. D'où, l'insistance des Administrations haïtiennes à demander que soient mis en place des mécanismes d'incitation comme :

- La formation continue,
- Les stages d'immersion,
- les primes de compensation, etc.

Leur rôle premier sera surtout de booster la productivité et l'efficacité des cadres de l'administration publique afin d'obtenir de meilleurs résultats dans la mise en œuvre des actions de réforme. Il faut ajouter que cela exige par ailleurs la participation de tous : les orientations de la hiérarchie, la proactivité

des structures d'animation de la réforme, l'implication des structures de mise en œuvre et l'appui des partenaires techniques et financiers. C'est à cette condition qu'Haïti pourra avoir un système de gestion des finances publiques performant, ayant une incidence positive sur les actions de développement.

## VII.- ANNEXE

### Annexe 1 : Plan d'action du budget citoyen

ÉTAP E	ACTION	PÉRIODE	STRUCTURE RESPONSABL E	COMMENTAIRES
1	Identification du contenu du Budget citoyen et échanges avec les acteurs clés de la Société Civile en vue d'une prise en compte de leurs avis et commentaires.	Août et Septembre 2023	DGB/CRFP/OSC s	L'idée est d'impliquer les citoyens sur les questions budgétaires et de recueillir leurs critiques et leurs besoins d'informations.
2	Rencontre avec le MEF et le MPCE sur le Budget Citoyen.	Août 2023	DGB/CRFP/OSC s	L'objectif est de sensibiliser le MPCE sur l'importance de l'initiative d'élaborer un budget citoyen et de les impliquer dans le processus.
3	Formation des acteurs (DGB, COCIP, CRFP-GE) sur le processus de l'élaboration d'un budget citoyen	Octobre - Décembre 2023	DGB/COCIP/CR FP-GE	Les acteurs clés seront formés sur la définition, , les principes et le contenu ainsi que les étapes pour la mise en place d'un BC .
4	Voyage d'immersion au Maroc (Partage d'expériences avec le gouvernement et la société civile Marocaine)	Janvier-Février 2024	DGB/CRFP-GE	Ces échanges permettront à l'équipe de cerner les enjeux et de déterminer la meilleure approche à adopter dans le cas Haïtien
5	Élaboration d'un guide de préparation du budget citoyen.	Mars - Mai 2024	DGB/CRFP/OSC s	Élaboration des grandes lignes devant guider la rédaction du Budget citoyen. Ce document comprendra : les étapes et périodes, les principes, les procédures et le

ÉTAP E	ACTION	PÉRIODE	STRUCTURE RESPONSABL E	COMMENTAIRES
				contenu.
<b>6</b>	Recrutement d'un infographiste.	Mai & Juin 2024	DGB/CRFP	L'infographiste concevra le canevas du document du Budget Citoyen (format ordinaire et dépliant). Il conçoit également les graphiques et images pour rendre les documents plus accessibles aux citoyens lambda.
<b>7</b>	Ateliers de présentation du guide de Budget Citoyen aux organisations de la société civile	Juin 2024	DGB/CRFP/OSC s	Présentation et explications du contenu du guide aux OSCs.
<b>8</b>	Élaboration d'une stratégie de diffusion du document de Budget Citoyen.	Juin-Juillet 2024	DGB/CRFP/OSC s	Cette étape permettra d'identifier le meilleur canal de diffusion capable de toucher le plus grand nombre de citoyens.
<b>9</b>	Rédaction du Budget citoyen 2024-2025.	Juin – Août 2024	DGB	Élaboration d'un document dépouillé de tous ses aspects techniques afin de faciliter sa compréhension par un plus grand nombre de citoyens.
<b>10</b>	Ateliers de présentation du Budget Citoyen aux organisations de la société civile (Syndicats, organisations de droits humains, ....).	Octobre 2024	DGB/CRFP/OSC s	Explication du contenu du document aux organisations de la société civile
<b>11</b>	Diffusion du Budget Citoyen.	Octobre & Novembre 2024	DGB/CRFP/OSC s	Diffusion du BC dans les langues officielles du pays et sur plusieurs formats ; synthétique (dépliant) et ordinaire (8 <sup>1/2</sup> X11).
<b>12</b>	Évaluation du contenu et du processus d'élaboration du budget citoyen.	Mars 2025	DGB/CRFP/OSC s	L'objectif est d'apporter les améliorations nécessaires au processus et au contenu.

