



PROGRAMME DE MODERNISATION DE L'ETAT 2023 (PME-2023)

**L'administration
au service des usagers**

Octobre 2018

SOMMAIRE

ACRONYMES ET SIGLES	4
AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	7
ANTÉCÉDENTS	11
PREMIÈRE PARTIE	20
LES PILIERS DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT	20
PILIER 1 : RÉNOVATION DU SYSTÈME ADMINISTRATIF	21
AXE 1. AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES PUBLICS	22
I. ÉTAT DES LIEUX	22
II. OBJECTIFS PRIORITAIRES	22
III. PLAN D'ACTION	23
AXE 2. PROMOTION D'UNE ADMINISTRATION ORIENTÉE VERS LES RÉSULTATS	27
I. ÉTAT DES LIEUX	27
II. OBJECTIFS PRIORITAIRES	27
III. PLAN D'ACTION	29
AXE 3. RÉNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE	32
I. ÉTAT DES LIEUX :	32
II. OBJECTIFS PRIORITAIRES	32
III. PLAN D'ACTION	34
AXE 4. GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE	39
I. ÉTAT DES LIEUX	39
II. OBJECTIFS PRIORITAIRES	40
III. PLAN D'ACTION	42
PILIER 2 : RENFORCEMENT DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE ET GOUVERNANCE TERRITORIALE	45
AXE 5. RENFORCEMENT DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE	46
I. ETAT DES LIEUX	46
II. OBJECTIFS PRIORITAIRES	46
III. PLAN D'ACTION	48
AXE 6. GOUVERNANCE TERRITORIALE	50
I. ÉTAT DES LIEUX	50

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES _____	51
III. PLAN D'ACTION _____	52
PILIER 3 : RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES ET GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE _____	55
ETAT DES LIEUX _____	55
AXE 7. Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales _____	58
AXE 8. Cadre global du budget _____	59
AXE 9. Trésorerie et comptabilité publique _____	60
AXE 10. Contrôle externe et transparence _____	61
AXE 11. Système d'information pour les finances de l'État _____	62
PLAN D'ACTION _____	63
MODÈLE LOGIQUE _____	65
DEUXIÈME PARTIE _____	68
MISE EN ŒUVRE DU PME-2023 _____	68
I. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL ET MÉCANISMES DE SUIVI _____	69
II. ORIENTATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME _____	74
III. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PME-2023 _____	77
IV. ÉTAPES PRÉPARATOIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PME-2023 _____	84
ANNEXES _____	85
COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL _____	86
ARRÊTÉ PRIS LE 2 AVRIL 2018 PAR LE PREMIER MINISTRE INSTITUAN LE COMITÉ D'ÉLABORATION ET LE SECRÉTARIAT EXÉCUTIF _____	87

ACRONYMES ET SIGLES

ANH	Archives nationales d'Haïti
ASEC	Assemblée des sections communales
CA	Conseil d'administration
CAED	Cadre de coopération de l'aide externe
CASC	Centres administratifs et socio-culturels
CASEC	Conseil d'administration de la section communale
CEP	Conseil électoral provisoire
CG	Coordonnateur général
CITI	Comité interministériel sur les technologies d'information
CMR	cadre de mesure et de rendement
CNMP	Commission nationale des marchés publics
CNRA	Commission nationale de la réforme administrative
CONATEL	Conseil national des télécommunications
COP	Contrats d'objectifs et de performance
CREDOC	Centre de recherches et de documentation
CRFP/GE	Commission de réforme des finances publiques et gouvernance économique
CRLDI	Centre de réception et de livraison de documents d'identité
CSAFP	Conseil supérieur de l'administration et de la fonction publique
CSCCA	Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif
CT	Collectivités territoriales
DG	Directeurs généraux
DGI	Direction générale des impôts
DRH	Direction des ressources humaines
FENACAH	Fédération nationale des CASECs d'Haïti
FENAMH	Fédération nationale des maires d'Haïti
FENASECH	Fédération nationale des ASEC d'Haïti
FP	Fonction publique
GAR	Gestion axée sur les résultats
IGF	Inspection générale des finances (IGF)
IHSI	Institut haïtien de statistique et d'informatique
MCFDF	Ministère à la condition féminine et aux droits de la femme
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MICT	Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales
MJSP	Ministère de la justice et de la sécurité publique
ML	modèle logique
MPCE	Ministère de la planification et de la coopération externe
MSP	Ministère de la santé publique et de la population
MTPTC	Ministère des travaux publics transports et communications

OAVCT	Office d'assurance-véhicule contre tiers
OMRH	Office de management et des ressources humaines
OSC	Organisations de la société civile
PAT	Plan d'action triennal
PCRE	Programme cadre de réforme de l'État
PEFA	Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière
PIB	Produit intérieur brut
PME-2023	Programme de modernisation de l'État 2023
PND	Politique nationale de déconcentration
PPBSE	Prospective, planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation
PSDH	Plan stratégique de développement d'Haïti
PSSIE	Politique nationale de sécurité des systèmes d'information de l'État
PTF	Partenaires techniques et financiers
RMS 7	Renew Management System 7
SG	Secrétaire général
SGG	Secrétaire général du Gouvernement
SI	Système d'informations
SIGRH	Système interministériel de gestion des ressources humaines
SNPGD	Système national de planification et de gestion du développement
SYDONIA	Système douanière automatisée
SysDep	Logiciel au MEF sur l'exécution du budget assurant le contrôle des dépenses publiques
SysPay	Logiciel au MEF assurant le payroll des fonctionnaires
TI	Technologies de l'information
UCREF	Unité centrale de renseignements financiers
UEP	Unité d'études et de programmation
ULCC	Unité de lutte contre la corruption
UXP	Unified eXchange Platform

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

Haïti a maintenant une vision claire de son objectif de développement : l'émergence en 2030. **(Haïti, conformément à sa vision exprimée dans le Programme stratégique de développement d'Haïti (PSDH) définit clairement son objectif : l'émergence en 2030.)** La réalisation de cet objectif dépend du suivi de la mise en œuvre efficace des réformes élaborées en vue d'une meilleure performance de la machine étatique. Ceci nécessite un appui et une volonté politique clairs, un document de référence, un système de pilotage performant, l'appropriation et l'implication des fonctionnaires et de la société civile, un plan de financement par le trésor public, sans exclure l'apport des partenaires techniques et financiers et, une bonne gouvernance. Celle-ci suppose un changement de paradigmes et de pratiques, en un mot une nouvelle philosophie. La réforme doit viser une dynamique de transformation de l'action publique en établissant la relation de confiance entre les usagers et les administrations.

Lors du Forum international sur la réforme de l'État qui a eu lieu les 22 et 23 mars 2018, le Président de la République, Son Excellence Jovenel MOISE, a souhaité que lui soit remis un Programme de mise en œuvre de la réforme de l'État avant la fin de l'été 2018.

C'est dans cette optique que le Premier ministre, sur instructions du Président de la République, SEM Jovenel MOISE, a mis en place par arrêté en date du 2 avril 2018 et sous la présidence du Coordonnateur général de l'Office de management et des ressources humaines (OMRH), Dr Josué PIERRE-LOUIS, un Comité d'élaboration du nouveau programme chargé d'élaborer un plan de mise en œuvre de la réforme de l'État pour la période 2023, appelé Programme de modernisation de l'État 2023 (PME-2023).

L'OMRH a donc aussitôt engagé un processus inclusif d'élaboration collective préparatoire du programme, associant des hauts cadres issus de toutes les structures de l'État ainsi que des acteurs non-étatiques (des représentants de la société civile, des représentants des associations des médias, les fédérations nationales des maires et Asecs, le Forum privé des affaires), autour d'une idée-force : placer l'utilisateur au cœur de la réforme de l'État.

Ayant tiré des enseignements des programmes-cadres de la réforme de l'État 1 et 2 qui se sont focalisés sur des données conceptuelles sans déboucher sur une mise en œuvre opérationnelle, il a été décidé d'être à la fois pragmatiques et réalistes en ouvrant le processus à l'ensemble de la société.

L'implication des acteurs non-étatiques dans la mise en œuvre des réformes est essentielle. Il s'agit d'exploiter l'expertise nationale et l'expérience du terrain des membres de la société civile dans l'élaboration du plan d'action, tout en recourant à des mécanismes institutionnels de coordination et de participation. Cette coopération devrait non seulement conférer une diversité au contenu de la réforme mais encore elle contribuera à la mise sur pied des principes de gouvernement ouvert : transparence de l'action publique, consultation et concertation avec la société civile et participation citoyenne, etc.

Le Comité d'élaboration du Programme de modernisation de l'État 2023 (PME-2023) est chargé de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des réformes de l'État dans le but de répondre aux aspirations des citoyens et des citoyennes.

Le mandat du comité consistait principalement à :

- proposer à l'exécutif un plan de mise en œuvre des interventions liées aux attentes de la population en matière de service public ;
- identifier des réformes structurantes pouvant transformer durablement l'action publique autour d'objectifs clairement définis ;
- proposer une vision à court, moyen et long terme pour l'émergence du pays et les objectifs de modernisation à moyen et long termes ;
- déterminer les axes stratégiques d'intervention devant guider les différents acteurs dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des plans d'action sectoriels et intersectoriels de modernisation de l'État ;
- proposer un dispositif institutionnel de pilotage, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la politique de modernisation de l'État.

Le Programme de modernisation de l'État 2023 (PME-2023) poursuit six (6) objectifs :

Dans un souci de continuité par rapport aux PCRE précédents (*sur l'évolution de ces objectifs, dans le cadre des PCRE I et II, voir le point suivant Antécédents, p. 14-5*), le Programme de modernisation de l'État 2023 (PME-2023) poursuit six (6) objectifs de fond, tout en y intégrant les apports de l'expérience passée et des réalisations déjà obtenues :

- améliorer la qualité de services tout en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration ;
- offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi du projet de modernisation ;
- repenser et optimiser les dépenses de l'État de manière à obtenir de meilleures prestations de services publics à un moindre coût ;
- améliorer la gestion des ressources humaines par la mise en place d'une fonction publique revalorisée, plus attractive et plus compétitive, respectueuse de l'égalité des chances, des principes de déontologie, de la promotion du mérite et de l'excellence ;
- transformer l'administration publique de manière à ce qu'elle soit à même de propulser le développement du pays et son émergence à l'horizon 2030 ;
- mettre en place des structures qui contrôlent, dénoncent et combattent les pratiques de corruption afin de développer une culture de la bonne gouvernance publique.

Ces apports ont contribué notamment à placer une emphase sur une dimension essentielle pour la mise en œuvre du Programme de modernisation de l'État 2023 (PME-2023): sa qualité de processus, porteur, comme l'a spécifié le mandat du Comité d'élaboration, de "réformes

structurantes pouvant transformer durablement l'action publique", ainsi que de modalités d'inscription dans le temps, à court, moyen et long terme.

En conséquence, les résultats attendus s'organisent de la façon suivante : « Un État moderne qui répond aux aspirations des usagers des services publics » telle est la raison d'être du PME-2023 (résultat ultime-à long terme). Le Programme cherchera à atteindre les trois (3) résultats intermédiaires (résultats à moyen terme) suivants : i) Les usagers reçoivent des services de qualité fournis par une administration publique rénovée ; ii) La gouvernance territoriale est assurée, sous l'impulsion d'une coordination efficace de l'action gouvernementale ; iii) Une meilleure gestion de la richesse publique au bénéfice des populations est assurée, *(voir en particulier le Modèle logique figurant en fin de première partie, ce Modèle logique comportant en outre des résultats de court terme ou résultats immédiats)*. De surcroît les réformes proposées par le Comité d'élaboration figurent dans un plan d'action comprenant une description des résultats attendus, des actions à engager, des indicateurs de mesures, des acteurs impliqués ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre. *Ce plan d'action étant conçu en congruence avec la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH 2030, sur l'articulation PME-2023 - PSDH 2030, voir le point suivant, Antécédents)*

En conséquence également, la mise en œuvre du Programme de modernisation de L'État 2023 (PME-2023) se fera à travers les onze (11) axes stratégiques suivants regroupés en 3 piliers :

Pilier 1 : Rénovation du système administratif

- Axe 1. Amélioration de la prestation des services publics aux usagers
- Axe 2. Promotion d'une administration orientée vers les résultats
- Axe 3. Rénovation de la fonction publique
- Axe 4. Gouvernance électronique

Pilier 2 : Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale et la gouvernance territoriale

- Axe 5. Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale
- Axe 6. Gouvernance territoriale

Pilier 3 : Réforme des finances publiques et gouvernance économique

- Axe 7. Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales
- Axe 8. Cadre global du budget
- Axe 9. Trésorerie et comptabilité publique
- Axe 10. Contrôle externe et transparence
- Axe 11. Système d'information pour les finances de l'État

En conséquence enfin le Comité propose de mettre en application un dispositif institutionnel conçu de manière à mobiliser les divers acteurs et parties prenantes, ainsi que des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des réformes (*sur ce dispositif et ces mécanismes, voir 2ème Partie, point I*)

Au total, le PME-2023 constitue le cadre d'intervention devant permettre la mise en cohérence et la coordination des programmes en matière de réforme de l'État, incluant la promotion des pratiques de bonne gouvernance. Il inclut également la prise en charge effective de certains engagements de l'État et de principes restés inaccomplis, en dépit de ce qui est prévu par la Constitution haïtienne, notamment en matière de problématique de l'équité de genre, les femmes haïtiennes demeurant sous-représentées dans la fonction publique et accédant difficilement aux postes de direction.

Ce document comporte une vision globale interministérielle de la réforme à long terme. La mise en œuvre de cette vision stratégique est portée par la Primature, et l'Office de management et des ressources humaines (OMRH) en assure la coordination opérationnelle. Spécifiquement, l'OMRH a une responsabilité directe dans la mise en œuvre du pilier 1, son cœur de métier, et assure auprès des ministères sectoriels, concernés en tant qu'acteurs de la réforme, un soutien et une fonction de coordination pour les deux autres piliers.

ANTÉCÉDENTS

L'expression « **réforme de l'État** » désignait dans les années 80, les actions menées pour l'institutionnalisation de l'administration et la modernisation de la fonction publique sans aucune idée de pilotage du processus. Les initiatives retenues s'inscrivent dans le cadre de proposition de réformes pour la création ou le renforcement des structures administratives et la rationalisation des ressources humaines. Cette période est marquée par deux moments historiques que sont : l'adoption de la première loi, organisation sur une base rationnelle l'administration publique haïtienne (Loi du 6 septembre 1982 sur l'uniformisation des structures, normes, procédures et principes généraux de l'administration publique) et le premier Statut général de la fonction publique.

Également, dans cette mouvance, sont créées un ensemble d'institutions d'importance stratégique dans le développement du système administratif, il s'agit, entre autres, du ; Ministère de l'économie et des finances (décret du 31 octobre 1983) du Ministère de la planification (décret du 10 février 1989) ; de l'organisation et du fonctionnement de la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (décret du 4 novembre 1983) et du Centre de formation et de perfectionnement des agents de la fonction publique.

Pour la plupart des observateurs, la mise en ordre de l'appareil administratif est une nécessité pour le développement économique du pays. Ainsi, la réforme de l'administration publique a été relancée en 1996 avec la création de la Commission nationale de la réforme administrative (CNRA) rattachée à la Primature, ayant pour mission de "définir les réformes de l'administration".

Cette commission a conclu à savoir que « l'administration publique haïtienne est malade du changement » et que « cette administration n'est ni une administration de services, ni une administration de proximité » (1998). Héritier de l'histoire bouleversé d'Haïti, alimenté surtout par des régimes dictatoriaux successifs, le système administratif haïtien se caractérise par les traits suivants :

- absence de coordination de l'action gouvernementale ;
- fonctionnement des institutions administratives à l'encontre des missions fondamentales fixées dans le cadre légal et réglementaire en vigueur ;
- services publics généralement inadéquats, insuffisants et de mauvaise qualité, tandis que certains besoins de la population, particulièrement en milieu rural et dans les bidonvilles, ne sont pas pris en compte ;
- politique de décentralisation dans l'impasse : elle n'a jamais constitué une priorité gouvernementale et depuis plus 40 ans n'a connu aucune avancée significative ;

- processus de déconcentration des services publics tronqué, inégal, parce que dépendant de visions étroitement sectorielles d'entités publiques isolées. Le principal défi de la réforme administrative, confrontée à une réforme plus globale, celle de l'État lui-même, consiste à mettre en place un nouveau système de gestion publique susceptible d'aboutir à une administration soucieuse des besoins de base essentiels et vitaux de la population en vue d'éradiquer la pauvreté massive qui frappe des pans entiers de la population, les condamne à l'exode rural, à l'émigration, et qui provoque et entretient la déforestation, catastrophe écologique qui menace la survie de la nation.

La vision à long terme d'Haïti projetée dans le plan stratégique PSDH **est la refondation de la nation**. La mise en œuvre de cette vision **d'ici 2030** en fera un pays émergent caractérisé, entre autres, par :

- une société équitable, juste, solidaire et conviviale, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture, une société moderne où l'état de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis;
- une société dotée d'une économie moderne, diversifiée, forte, dynamique, compétitive, ouverte, inclusive, et à large base territoriale;
- une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatif et qualitatif.

Quatre (4) grands chantiers supportent la mise en œuvre de cette vision : Il s'agit de la refondation institutionnelle, la refondation économique, la refondation territoriale et la refondation sociale. Ces quatre grands Piliers sont implémentés à travers un ensemble de 32 programmes et 150 sous-programmes aux caractéristiques transversales ou sectorielles.

Le programme de modernisation de l'État (PME-2023) à caractère transversal qui intègre les piliers de la réforme administrative, de la gouvernance territoriale et de la réforme des finances publiques, rejoint de manière cohérente les divers chantiers du PSDH. Il se décline en onze (11) axes d'intervention parfaitement arrimés aux choix stratégiques formulés dans ce document programmatique.

Le **PCRE 1 (2007-2012)**, qui entendait embrasser uniquement l'aspect politico-administratif de la réforme de l'Etat, sans stratégie de mise en œuvre, poursuivait les objectifs suivants :

- rénover le cadre légal et harmoniser les missions des ministères et autres organismes gouvernementaux;
- réorganiser et restructurer le système exécutif en vue d'une meilleure gestion de ce système et en vue de fournir des services de qualité à la population;
- répartir les compétences et les responsabilités entre le centre et la périphérie;

Antécédents

- développer et valoriser les ressources humaines de la Fonction Publique;
- améliorer les conditions de travail par la fourniture de moyens matériels et informationnels adéquats.

Ces objectifs devaient être atteints à travers les six (6) sections qui sont censés adresser les problématiques inventoriées. Il s'agit de:

- mettre en œuvre de la réforme de l'administration centrale de l'État;
- mettre en place du nouveau système de Fonction Publique;
- instaurer d'une déconcentration effective des services publics;
- lancer le processus de décentralisation;
- moderniser le cadre physique des services publics;
- mettre en place un système d'e-gouvernement dans l'administration publique.

Le PCRE-2 (2012-2017), un peu plus élaboré que le premier est doté d'un cadre d'orientation comportant la vision du gouvernement, le nouveau rôle de l'État avec notamment l'introduction du concept « Etat stratégique », les principes directeurs et les valeurs liées à la réforme et une architecture institutionnelle de mise en œuvre.

L'objectif général de ce document de référence est de doter le pays, dans les meilleurs délais, d'une administration et d'une fonction publique modernes, efficaces, honnêtes, impartiales, au service des citoyens et de l'intérêt général, capables de gagner la confiance des premiers concernés, les fonctionnaires, et la population, tout en effectuant une mise en œuvre efficace de l'action gouvernementale et en assurant un suivi diligent des chantiers de la reconstruction et du développement du pays.

Comme le premier PCRE, le second poursuit également six objectifs spécifiques, presque les mêmes, avec de nouvelles formulations. Ce sont :

- développer et valoriser les ressources humaines de la Fonction Publique ;
- rénover le cadre légal et harmoniser les missions des ministères et autres organismes gouvernementaux ;
- réorganiser et restructurer les services déconcentrés de l'État en vue d'assurer une meilleure gestion de proximité et de fournir des services de qualité à la population ;
- répartir, par la décentralisation, les compétences et les responsabilités entre le centre et la périphérie ;
- améliorer les conditions de travail par la modernisation du cadre physique et des moyens matériels ;

- généraliser dans le système administratif l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication de façon à améliorer la gestion publique et les relations avec les usagers.

Le contenu du PCRE 2 est relativement identique au premier avec la seule différence que, dans le premier cas c'étaient des sections déclinées en contexte, contenu et résultats attendus, alors que dans le second il s'agit d'axes d'interventions déclinés en composantes et les composantes en objectifs, résultats attendus et activités. Comme auparavant le contenu découle de la formulation des objectifs et s'articule en six grands axes thématiques :

- 1) Mise en place du nouveau système de fonction publique ;
- 2) Mise en œuvre de la réforme de l'administration centrale ;
- 3) Instauration d'une déconcentration effective des services publics ;
- 4) Lancement du processus de décentralisation ;
- 5) Modernisation du cadre physique des services publics ;
- 6) Mise en place d'un système d'e-gouvernement.

Les innovations les plus marquantes ont été l'introduction d'une architecture institutionnelle, une stratégie de mise en œuvre et un plan de communication.

Semblablement à la mouvance de réforme qui a produit les deux lois du 6 septembre et du 19 septembre 1982, respectivement sur l'administration et la fonction publique, en 2005 ce même phénomène a été enregistré avec la publication des deux décrets du 17 mai sur les mêmes thématiques. Il a été prévu un organe de pilotage stratégique et un organe de pilotage opérationnel que sont le Conseil supérieur de l'administration et de la fonction publique (CSAFP) et l'Office de management et des ressources humaines (OMRH) rattaché au Premier ministre. À cela, il faut ajouter les mécanismes de coordination tels que le Forum des directeurs généraux, les Comités ministériels de réforme administrative (CMRA) et les directions des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes de l'État.

Dans ce cadre, la mission de l'OMRH a été conçue comme étant de définir et coordonner les réformes de l'administration et de valoriser les ressources humaines, d'améliorer la relation entre l'administration et les usagers, en résumé, renforcer la bonne gouvernance".

Aujourd'hui, la mission a tendance à s'étendre à l'organisation de l'État dans le cadre de la déconcentration et de la décentralisation. En effet, depuis quelque temps, la notion semble changer de dimension. De réforme administrative, on a glissé vers la réforme de l'État avec la nouvelle expression désignant une politique globale de réforme, désormais associée à une redéfinition des réformes structurelles telles les réformes des finances publiques, de la justice, etc.

Enfin, concurremment au concept « réforme de l'État », l'expression « modernisation de l'État » est également employée.

Les deux PCRE rédigés et mis en œuvre entre 2007 et 2017 n'ont pas produit les résultats escomptés. Cela portait à évaluer les acquis et à questionner les approches méthodologiques sur la base desquelles ces documents ont été conçus. L'évaluation a révélé qu'ils souffraient d'un déficit de communication et d'appropriation qu'il fallait corriger. Ainsi, l'OMRH a décidé d'ouvrir le processus aux différents acteurs de la société civile, aux institutions de l'Etat, des collectivités territoriales à travers le comité d'élaboration créée, par arrêté du Premier ministre, en date du 2 avril 2018, auteur du PME-2023.

Le constat global pour les démarches à date

La Mission court terme d'évaluation du Programme cadre de réforme de l'Etat a démontré la pertinence du PCRE qui répond certes aux nécessités et besoins de l'administration et de la fonction publique tout en spécifiant les lacunes découlant d'une faible implication des bénéficiaires et d'une déficience dans l'appropriation du PCRE. En effet, il a été relevé que la moitié des ministères consultés n'avaient pas connaissance du PCRE, voire de leur rôle dans sa mise en œuvre, sans compter un manque de capacités et le dysfonctionnement de la plupart des mécanismes envisagés. La réforme administrative en Haïti est un dossier récurrent vu que plusieurs tentatives n'ont pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Les responsables admettent que les résultats mitigés obtenus par le passé et les retards accumulés risquent de compromettre à terme le sérieux de la réforme.

Fort de ces constats, l'administration gouvernementale actuelle au plus haut niveau décisionnel s'est impliquée davantage pour opérer des changements radicaux dans le cours des actions en imprégnant un souffle nouveau et une dynamique nouvelle à la démarche de réformes, en indiquant, tout d'abord, clairement, dans plusieurs discours, au niveau international ou national des orientations claires et précises en matière de gouvernance, appuyées sur une modernisation progressive de l'administration publique étendue à la réforme globale de l'État. La position de cette administration se décline au travers de différents actes qui sont répertoriés dans les paragraphes suivants.

La position actuelle des autorités centrales

Celle-ci est particulièrement exprimée dans les principaux textes de discours ou de directives des deux premiers représentants du pouvoir exécutif, à savoir : le Président de la République et le Premier Ministre. On peut citer entre autres :

- le discours du Président de la République lors de la dernière Assemblée générale des Nations-Unies ;
- le discours du Président de la République lors du Forum sur la réforme de l'administration ;
- le discours d'investiture du Premier ministre ;
- le discours du Premier ministre à ce même Forum ;
- la lettre de cadrage du Premier ministre au Coordonnateur général de l'OMRH ;
- le discours-bilan du Coordonnateur général de l'OMRH audit Forum.

Ces différents textes, comme on va en faire le constat plus loin, sont assez évocateurs des intentions des autorités politiques haïtiennes et traduisent sans ambages leur ferme conviction et leurs engagements à travers des directives précises, maintes fois répétées à tous les secteurs de la vie nationale de voir dégager les voies et moyens pour une modernisation de l'administration.

Volontairement, les passages les plus pertinents ont été repris pour démontrer la force de conviction des autorités politiques.

Dans l'allocution du Président de la République à l'Assemblée générale des Nations-Unies à New York de septembre 2017. Il a bien voulu marquer le ton en déclarant, entre autres : « S'agissant de l'administration publique, le gouvernement s'attelle, à travers cinq priorités dégagées des Objectifs du développement durable, de concert avec le Parlement, à renforcer les institutions républicaines pour mieux garantir aux citoyens l'accès aux services publics ». Dans le même ordre d'idées, celui-ci affirmait : « les mesures en cours visent à garantir l'indépendance et à accroître l'efficacité de l'appareil judiciaire ; renforcer la lutte contre la corruption, la contrebande et l'impunité ; renforcer la sécurité publique par l'amélioration continue des capacités de la Police nationale, parallèlement à la remobilisation en cours des Forces armées d'Haïti, désormais dotées d'une nouvelle orientation clairement axée sur le développement, et ce conformément à la Constitution ».

En ce sens, le Président s'inscrit à l'article 234 des dispositions constitutionnelles relatives à l'administration. Il en est de même pour le Premier Ministre qui son discours d'installation affirmait après un bref panorama de l'environnement global du pays disait : « J'hérite de cette supra structure tandis que la centralisation outrancière bat encore son plein dans le pays. Ce tableau sommaire de l'état de notre pays, loin de m'inquiéter, ne fait que me raffermir dans ma conviction de citoyen engagé et dans mon ardent désir de travailler à côté du Président de la République, Son Excellence Jovenel MOÏSE, pour assommer le fatal, transfigurer, moderniser l'état et répondre aux pressants desiderata du peuple haïtien. ». « Enfin la décentralisation sera au centre des préoccupations de mon gouvernement. Les grandes lignes de son opérationnalisation seront clairement dégagées à

partir des états généraux du secteur et ceci en harmonie avec les prescriptions de la Constitution et des lois de la République ».

Institutionnellement, il revient primordialement à l'OMRH de pourvoir aux moyens la concrétisation de ces orientations et engagements des plus hautes autorités du Pays. Placé sous la tutelle du Premier ministre, l'OMRH doit tout à la fois favoriser et coordonner, de manière interministérielle, toutes les initiatives de réforme conduites dans les différentes administrations.

En ce sens, en conformité avec les attributions de l'OMRH et dans le cadre de la mise en œuvre de la politique gouvernementale, la feuille de route du Premier ministre au Coordonnateur général, tout en mentionnant qu'il faut placer les citoyens au centre des préoccupations des services publics, lui commande d'assurer le pilotage de la réforme de l'État à tous les niveaux de l'administration centrale de l'État et qui doit tendre vers une administration publique modernisée apte à fournir un service public de qualité, et vers une fonction publique compétente, professionnelle et attractive. Ce document énumère vingt et une (21) principales activités à entreprendre par cet Office. Les points forts des communications politiques mentionnées plus bas spécifient en grande partie la nature de ces activités.

C'est dans cet esprit que le Coordonnateur général de l'OMRH a lancé en mars 2018 le forum international de la réforme de l'État et à sa suite au cours de la deuxième semaine d'avril 2018, les travaux de groupes thématiques dans le cadre du séminaire organisé pour l'avancement du processus de réforme sur les cinq prochaines années.

Ces démarches ont été fortement soutenues par ces mêmes personnalités. Le message du Chef de l'État a été plus qu'abondant en termes d'indications et d'engagements. En effet, il déclare au Forum : « Votre présence ici est un témoignage éloquent de l'intérêt que vous portez à la chose publique, au devenir de la nation qui revendique un État moderne porté par une administration publique ouverte, compétente, dynamique, déconcentrée, décentralisée et une fonction publique au service du citoyen ».

« Dès mon investiture le 7 février 2017, j'ai indiqué ma volonté de marquer de façon irréversible, les indispensables ruptures pour faire place au développement endogène du pays.

J'ai maintes fois insisté sur l'importance d'une gouvernance publique assise sur des institutions fortes fonctionnant dans le cadre des principes, des règles et des procédures. J'ai aussi, plus d'une fois, déclaré qu'il n'y a pas de « bonne gouvernance » sans une bonne administration. Joignant les actes à la parole, j'ai instruit le gouvernement de prendre toutes les dispositions en vue de poursuivre de manière déterminée les programmes de réforme en cours ».

« Il devient donc évident que le remodelage de l'instrument par lequel l'État conduit l'action gouvernementale s'impose. Aucun État, au XXI^e siècle, ne peut prétendre se positionner dans la compétition internationale et aspirer au bien-être de ses citoyens sans une administration compétente, c'est-à-dire, capable d'assumer sa mission fondamentale qui est celle de rendre possible le développement économique, social, politique et culturel de la Nation par sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre des politiques publiques appropriées ».

« Je suis convaincu de cette nécessité de moderniser profondément la gouvernance publique. De profondes réformes sont nécessaires et sont désormais engagées. Nous nous devons, [c'est notre obligation de citoyens et de dirigeants politiques], de travailler sans relâche à leur aboutissement. C'est la condition du renouveau de notre pays.

Cette réforme implique pour nous un changement de paradigme, c'est-à-dire, de culture, de méthodes, du modèle d'organisation de travail, de notre manière d'utiliser les ressources publiques, etc.

« La réforme de l'État n'est pas une option. Elle est une condition du renouveau de notre pays ». « Ce forum, dont les actes serviront d'ingrédients pour la formulation du prochain programme cadre de réforme de l'État, se veut un lieu de partage d'expériences en vue de capitaliser sur les choix stratégiques de réformes ». « Ainsi, il sera défini les actions concrètes correspondant aux véritables besoins des citoyens pour une mise en œuvre effective et concrète.

Ayant décidé d'activer la marche du pays vers l'émergence, il m'est indispensable d'impliquer tous les secteurs et acteurs clés dans les réflexions sur la formulation de ce programme ».

L'intervention de l'OMRH

Ayant compris qu'il faut, avec la vigueur et l'intensité de ces déclarations officielles, innover dans l'action en agissant sur le mode de conception, l'OMRH a revu en profondeur le mode d'élaboration. Là, où les PCRE 1 et 2 avaient reçu un support conséquent de l'assistance technique externe pour leur définition et leur formulation, le programme à couvrir la période 2018-2023 a germé avec des compétences spécifiquement nationales qui connaissent bien la problématique de l'administration publique et qui sont à même de retenir des solutions pratiques facilitant l'appropriation.

Voulant marquer une rupture définitive avec une ancienne tradition, il n'y aura pas plus de PCRE sans toutefois envisager une discontinuité dans l'action. La poursuite de la réforme, son extension se fait suivant de nouvelles modalités dans l'esprit d'un Programme de modernisation de l'État impérativement préparé par des ressortissants nationaux. La contribution externe n'est pas pour autant rejetée. Elle sera utilisée en temps et lieu dans des cas spécifiques suivant les circonstances.

Ce Programme de modernisation de l'État 2023 adopte une approche de Gestion axée sur les résultats (GAR) et répond entre autres aux préoccupations soulevées dans l'évaluation du PCRE-II. En adoptant la GAR, l'État haïtien est en phase avec la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le programme d'action d'Accra. La phase opérationnelle du PME-2023 permettra de développer un cadre de mesure de rendement qui définira des indicateurs de performance en accord avec le Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH).

L'adoption de la Gestion axée sur les résultats (GAR) est une innovation pour l'État haïtien. Le plan d'opérationnalisation du PME-2023 sera développé de telle sorte que l'introduction de la GAR, au niveau des outils et des connaissances, réponde, (dans la même logique que celle qui préside à l'organisation des résultats), à un principe de progressivité. Cette progressivité sera mise en œuvre par l'OMRH, par étapes et sur la base d'expériences pilotes (concernant spécifiquement deux ministères en première année), dont il conviendra de tirer les leçons dans les étapes subséquentes d'exécution du programme (*voir en 1ère Partie le Modèle logique, en 2ème Partie le point IV Etapes préparatoires pour la mise en œuvre du PME-2023*).

Le comité d'élaboration du PME-2023 a défini un certain nombre de conditions critiques qui doivent être réunies pour que les résultats puissent être atteints (voir le point III de la deuxième partie de ce document).

PREMIÈRE PARTIE

LES PILIERS DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT

Cette première partie a pour objet de mettre en évidence, au titre de piliers, les points identifiés comme nodaux pour la conception et la conduite de la modernisation de l'Etat, ainsi que de détailler leur mode de structuration en axes d'intervention.

Ces piliers, au nombre de trois, sont à envisager en étroite complémentarité les uns par rapport aux autres:

- Rénovation du système administratif;
- Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale et gouvernance territoriale;
- Réforme des finances publiques et gouvernance économique.

Leur présentation comme leur mise en œuvre sont organisées en axes stratégiques, conçus en tant qu'angles privilégiés d'approche correspondant aux priorités dégagées durant le processus d'élaboration du PME.

PILIER 1 : RÉNOVATION DU SYSTÈME ADMINISTRATIF

Par la rénovation du système administratif, l'État entend s'attaquer aux structures désuètes et inefficaces de son appareil de gestion. Le parti pris fait en faveur de l'utilisateur implique l'amélioration de la prestation des services publics. Il en est de même de la promotion d'une administration orientée vers les résultats, notamment dans une redéfinition de son cadre légal et réglementaire pour une meilleure adaptation aux besoins de la population et en phase avec les pratiques et outils modernes. D'autres lignes directrices relatives à l'établissement d'une culture de transparence et de reddition de comptes forgent ce pilier qui se décline en quatre (4) axes d'intervention :

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics aux usagers ;

Axe 2 : Promotion d'une administration orientée vers les résultats ;

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique ;

Axe 4 : Gouvernance électronique.

AXE 1. AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES PUBLICS

I. ÉTAT DES LIEUX

Tous les usagers aspirent à une meilleure prestation des services publics. Malheureusement, ils sont souvent victimes du manque de disponibilité, de qualité et/ou d'accessibilité des services publics. Cet état de fait est dû à un ensemble de faiblesses et de défaillances d'ordre organisationnel et fonctionnel.

Les usagers n'ont plus aucune confiance en la capacité des institutions publiques à leur offrir des services. Les coûts des transactions et la dégradation continue de la qualité des services les découragent à remplir leurs obligations fiscales et sociales et contrarient la capacité de l'État à financer le développement du pays.

En effet, la fourniture des services est marquée d'une part, par la lourdeur des procédures administratives, de l'inadéquation des cadres physiques et d'absence de mécanismes de réception et de traitement des doléances ; et d'autre part, par la désinvolture de certains agents publics, parfois du manque d'éthique dans la gestion du bien commun, de motivation, du manque de professionnalisme, et de leur indifférence vis-à-vis de la demande des usagers.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

Sur la base des constatations suscitées, un ensemble d'actions sont envisagées afin de mettre à la disposition des usagers des services publics de qualité. Ainsi dans le cadre de sa mission de service public, l'administration doit mettre en place des mécanismes et des moyens en vue de la satisfaction quotidienne des besoins des citoyens. Pour ce faire les objectifs prioritaires suivants ont été retenus :

a) améliorer la fonction d'accueil, notamment par:

- l'amélioration des cadres physiques d'accueil ;
- la prise en compte des caractéristiques des personnes à besoins spéciaux (personnes à mobilité réduite, femmes enceintes, personnes du 3ème âge);

b) améliorer le processus de fourniture des services, notamment par:

- l'allègement et la simplification des procédures administratives;
- la définition et la mise en place d'un service de contrôle de qualité dans toutes les institutions publiques, en particulier celles fournissant directement des services aux usagers;
- la mise en place d'un centre de réception et de traitement de doléances;
- la sensibilisation des citoyens sur le comportement à adopter lors de la prestation des services.

III. PLAN D'ACTION

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics			
Résultat immédiat 1110 : Les usagers ont un meilleur accès aux services publics			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1111 : Le cadre physique d'accueil est adéquat	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de standards (aménagement, signalisation, accès pour les personnes à besoins spéciaux...). - Adaptation du cadre physique d'accueil. - Renforcement des structures organisationnelles d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de recensements des cadres physiques d'accueil en 2019 et rapport d'améliorations en 2021. - Nombre de structures d'accueil établies et opérationnelles - Nombre d'institutions publiques construisant des rampes d'accès à leurs bâtiments aux personnes à mobilité réduite. - Nombre d'institutions publiques ayant un service d'accompagnement effectif pour les femmes enceintes, les personnes du troisième âge et les personnes à besoins spéciaux. 	OMRH, les ministères et les organismes autonomes, les CRLDI, les institutions signataires de la charte d'engagement pour les prestations de services de qualité.
1112 : La fonction accueil est gérée de façon optimale	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences relationnelles du personnel en contact avec l'utilisateur - Amélioration des conditions de travail du personnel en contact avec l'utilisateur - Amélioration de l'efficacité de l'accueil téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'agents formés et opérationnels par institution - Rapport sur le degré de satisfaction du personnel en contact avec l'utilisateur - Plateformes téléphoniques mises en place et opérationnelles 	OMRH, les ministères et les organismes autonomes, les CRLDI, les institutions signataires de la charte d'engagement pour les prestations de services de qualité, CONATEL
1113 : Des services publics sont accessibles en ligne aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en place des politiques, systèmes, mécanismes et outils de dématérialisation des services publics en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de procédures dématérialisées accessibles aux usagers - Politique d'incitation définie et en application - Système d'information en ligne opérationnel 	OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques. Experts indépendants Les PTF

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics			
Résultat immédiat 1110 : Les usagers ont un meilleur accès aux services publics			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de campagnes de promotion sur les avantages de l'utilisation des services en ligne et de vulgarisation des procédures pour l'utilisation des services en lignes d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de campagnes de promotion organisées - Nombre de campagnes de vulgarisation organisées 	
1114 : Les procédures administratives sont allégées et simplifiées	<ul style="list-style-type: none"> - Réingénierie et simplification des procédures existantes - Mise en place d'un système intégré de mutualisation des données des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de livraison des services réduit et respecté - Nombre de procédures supprimées - Niveau de satisfaction des usagers - Nombre d'institutions partageant des données 	OMRH, les ministères et organismes
1115 : Le processus de fourniture de services publics, incluant la participation de plusieurs institutions et la prise en compte des doléances des usagers, est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement de services interdépendants dans un même endroit (Complexe administratif, CRLDI) et renforcement des relations interinstitutionnelles - Mise en place de guichet unique - Mise en place d'un centre de réception des plaintes des usagers - Établissement de procédures et normes de saisine, de collecte et de traitement des doléances - Mise en place de mécanismes de collecte, de traitement et de suivi avec la justice de plaintes relatives aux actes d'abus, d'injustices et de traitements discriminatoires dont sont victimes les usagers en particulier les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Distance réduite entre les institutions participant au processus de délivrance des services - Relations entre les institutions redéfinies - Mode opératoire de la coordination de l'offre des services entre les institutions concernées clairement défini - Nombre de guichets uniques créés - Nombre de doléances des usagers reçues et traitées - Nombre de suggestions/conseils reçus des usagers, acheminés vers et pris en compte par les institutions concernées - Degré de satisfaction des usagers des résultats de leurs démarches 	OMRH, Primature, tous les ministères et institutions publiques Les délégations départementales Les associations de défense des droits des consommateurs IHSI, Experts Externes Les associations de défense des droits humains Les PTF

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics			
Résultat immédiat 1110 : Les usagers ont un meilleur accès aux services publics			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1116 : Les usagers sont informés sur la disponibilité et les conditions d'accessibilité et sont sensibilisés sur le comportement à adopter lors de la prestation des services	<ul style="list-style-type: none"> - Application des exigences légales relatives à la communication sur la disponibilité, le prix et l'accessibilité des services publics. - Mise en place d'un programme d'éducation civique et à la citoyenneté - Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication en direction des usagers des services publics au niveau central et territorial 	<ul style="list-style-type: none"> - Circulaire du Premier ministre sur la publication d'information relative à la disponibilité, le prix et l'accessibilité des services publics publiée et en application dans toutes les institutions publiques - Diffusion de catalogue des tarifs en vigueur - Campagnes de sensibilisation organisées à travers tout le pays - Documents de vulgarisation disponibles - Document de stratégie validé 	<p>OMRH, Primature, tous les ministères et institutions publiques</p> <p>Les délégations départementales</p> <p>Les organisations de la société civile</p> <p>Les organisations de défense des droits humains et des droits des consommateurs</p> <p>Les écoles, les universités, les organisations du milieu éducatif, les organes de presse</p> <p>Les PTF</p> <p>Les maisons d'édition</p> <p>Les Experts Externes</p>
1117 : Le cadre référentiel de fourniture de services publics est adapté	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des documents administratifs existants - Révision des processus et procédures de fourniture de services - Organisation, à l'intention des fonctionnaires, de séances d'information autour de la loi organique, de la vision, de la mission, des attributions des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de diagnostic disponible par institution - Nombre de documents de processus et procédures révisés - Nombre de séances d'information organisées - Nombre d'institutions publiques qui ont organisé des séances d'information 	<p>OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques - PTF</p>

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics			
Résultat immédiat 1110 : Les usagers ont un meilleur accès aux services publics			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1118 : Les institutions publiques disposent d'outils de mesure et de contrôle de la qualité des services fournis	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des dirigeants des institutions ciblées sur la nécessité et l'importance de la mesure de la qualité des services - Élaboration des critères et outils mesures de la qualité service - Définition des normes de qualité pour chaque service offert - Mise en place de mécanismes et d'outils de suivi et d'évaluation des normes de qualité définies pour les services offerts - mise en place d'un processus continu d'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séances de sensibilisation organisées - Documents de mesure de qualité de services réalisés pour chacune des institutions ciblées assortis d'indicateurs de performance - Document de définition de normes de qualité par service élaboré et validé - Document de description de mécanismes et d'outils de suivi et d'évaluation des normes de qualité réalisé et validé 	<p>OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques.</p> <p>Les PTF</p> <p>Les organisations de la société civile</p>
1119 : L'État dispose d'un référentiel permettant d'apprécier la performance des institutions publiques en termes de qualité des services fournis	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des critères de classement des institutions publiques choisies - Identification et mobilisation des ressources et compétences indispensables à la collecte et l'analyse des informations, ainsi qu'à la production et la publication du rapport de classement annuel des institutions publiques ciblées 	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de classement clairement définis - Rapport de classement annuel disponible 	<p>OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques.</p> <p>Les PTF</p> <p>Experts indépendants</p> <p>Les organisations de la société civile</p>

AXE 2. PROMOTION D'UNE ADMINISTRATION ORIENTÉE VERS LES RÉSULTATS

I. ÉTAT DES LIEUX

Les maux dont souffre l'administration publique haïtienne depuis des lustres sont légion. Mal outillée et régie par un cadre légal désuet et inadéquat, l'administration publique haïtienne accuse un déficit d'arrimage entre le plan stratégique national et les plans d'actions des ministères et organismes rattachés, un manque de cohésion dans l'action gouvernementale, un déficit de fonctions métiers, un manque d'accès aux services publics en dehors des grands centres urbains, de transparence et de disponibilité des informations pour fonctionnaires et usagers, une faible intégration du numérique, des duplications inutiles de rôles et tâches, des procédures administratives compliquées, complexes et peu claires pour les usagers, une mauvaise gestion des archives et de la documentation de l'État, des abus de pouvoir, un cadre physique inadapté et un manque de délégation de pouvoir et de signature.

Cette Administration, d'un côté en sous-effectif : 8 fonctionnaires pour 1000 habitants seulement, et de l'autre, pléthorique pour certaines catégories de fonctionnaires, n'est pas capable de fournir à la population des services publics de qualité auxquels elle a droit. Ces problèmes expliquent précisément la lenteur qui caractérise l'administration publique dans la fourniture de certains services et l'inexistence de biens nécessaires à l'amélioration des conditions de vie de la population et au développement économique du pays.

En effet, l'évolution de la société exige que l'administration adopte de nouvelles manières d'opérer afin de pouvoir faire face aux nouvelles réalités. L'administration publique doit s'adapter afin qu'elle puisse répondre non seulement aux besoins du développement d'Haïti, mais aussi aux demandes des administrés.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

Tenant compte de cet état des lieux, un ensemble d'actions sont envisagées en vue de réorganiser l'administration publique et d'améliorer son fonctionnement en lien avec résultats à atteindre pour la concrétisation des missions de l'État :

- a) renforcer les fonctions stratégiques de l'administration centrale (élaboration, pilotage, formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques), notamment par:
 - la révision de leur cadre légal;
 - la rénovation du système national de planification et de gestion du développement (SNPGD);

- le renforcement de la fonction d'audit interne au sein de chaque ministère et organisme;
- b) recentrer l'administration centrale sur ses fonctions stratégiques, notamment par:
- le renforcement des capacités managériale, technique et opérationnelle des institutions publiques;
 - le recours aux délégations de pouvoirs afin de faciliter les procédures administratives;
 - l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des archives publiques et de la documentation de l'administration publique.

III. PLAN D'ACTION

Axe 2 : Promotion d'une administration orientée vers les résultats			
Résultat immédiat 1120 : L'administration publique est mieux organisée pour remplir à bien ses missions			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1121 : L'administration centrale est recentrée sur ses fonctions stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinition et harmonisation des fonctions stratégiques des institutions - Renforcement des fonctions stratégiques de l'administration centrale - Redéploiement des compétences opérationnelles et des moyens au profit des services déconcentrés - Renforcement des capacités managériales et opérationnelles des structures déconcentrées 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de textes organiques déposés et votés - Nombre de compétences déléguées par ministère - Pourcentage de budget affecté aux entités déconcentrées - Pourcentage d'agents affectés aux entités déconcentrées - Degré d'appropriation des outils modernes de gestion 	Primature, OMRH, tous les ministères, conseil des ministres et Parlement
1122 : Les institutions de l'État disposent d'un cadre organisationnel bien défini, de stratégies sectorielles et de plans d'action bâtis autour de la vision imprimée dans le PSDH	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des audits organisationnels des Ministères et des institutions de l'État - Définition du périmètre des institutions publiques - Révision et élaboration des lois organiques des ministères - Rénovation du système national de planification et de gestion du développement (SNPGD) - Formulation et élaboration de plans et de politiques sectorielles - Mise en place d'un dispositif de formulation, de suivi/évaluation des politiques et stratégies sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de Ministères et institutions audités - Rapports d'audit élaborés et diffusés - Rapport de synthèse déterminant les ministères disposant d'un cadre organisationnel bien défini - Rapport d'alignement des plans d'action des ministères sur le PSDH - Nombre de politiques et stratégies sectorielles élaborées - Dispositif mis en place dans tous les ministères 	MPCE, OMRH, Primature, MCFDF, tous les ministères et autres établissements publics, universités, OSC, PTF

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 2 : Promotion d'une administration orientée vers les résultats			
Résultat immédiat 1120 : L'administration publique est mieux organisée pour remplir à bien ses missions			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1123 : Les procédures administratives, financières et comptables sont simplifiées, harmonisées et modernisées	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de simplification des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de programmes de simplification 	OMRH, tous les ministères et organismes publics, PTF
1124 : Les institutions publiques sont dotées de capacités managériales additionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Application de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans les institutions publiques - Mise en œuvre de la chaîne PPBSE dans l'administration publique - Établissement d'un cadre de performance pour les institutions publiques - Mise en place d'un système national de suivi et évaluation des politiques publiques conforme à la GAR - Renforcement des capacités de pilotage de la réforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'outils de gestion moderne - Existence de projets de management ou projets de service - Structure d'évaluation des politiques publiques opérationnelle - Nombre de rapports d'évaluation produits - Existence de tableaux de bord régulièrement actualisés 	OMRH, tous les ministères et autres établissements publics, PTF, OSC
1125 : Les organismes autonomes fonctionnent conformément à la loi et appliquent les principes de bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la gouvernance des organismes autonomes - Mise en place d'un Conseil d'Administration (CA) à la tête de chaque organisme autonome - Mise en place des conseils d'orientation stratégiques et des conseils consultatifs - Élaboration des contrats d'objectifs et de performance (COP) avec les ministères de tutelle respectifs - Organisation d'un dialogue de gestion annuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de conseils d'administration mis en place et opérationnels - Nombre de conseils consultatifs mis en place et fonctionnels - Nombre de COP élaborés, signés et mis en œuvre - Nombre de dialogues annuels tenus - Conseil d'orientation stratégique fonctionnel 	OMRH, ministères de tutelle et organismes
1126 : Les moyens immobiliers et mobiliers de l'État sont gérés de	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du manuel de gestion des ressources matérielles de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de matériels utilisés à bon escient 	OMRH, MEF, CSCCA, Ministères et organismes

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 2 : Promotion d'une administration orientée vers les résultats			
Résultat immédiat 1120 : L'administration publique est mieux organisée pour remplir à bien ses missions			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
manière rationnelle conformément aux loi et règlement en vigueur	- Rationalisation du patrimoine immobilier de l'Etat	- Nombre de rapports sur la gestion des matériels de l'Etat - Cartographie du patrimoine immobilier de l'Etat - Existence de mesures d'amélioration	
1127 : L'État dispose d'une politique de gestion des archives et de documentation	- Élaboration et mise en œuvre d'une politique de gestion des archives publiques et de la documentation de l'Administration publique, incluant la dématérialisation des documents	- Document élaboré et mis en œuvre - Existence de manuels et de guides	ANH, OMRH, CREDOC, Ministères et organismes

AXE 3. RÉNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

I. ÉTAT DES LIEUX :

La rénovation de la fonction publique est une nécessité. Selon la Constitution de 1987, la fonction publique est appelée à collaborer à l'action de l'administration. En ce sens, il faut réorganiser la fonction publique en fonction de ce que prévoit la Constitution et les lois de la République. Pour répondre à sa mission, il est nécessaire de procéder à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion, afin de permettre aux fonctionnaires de faire face aux nouveaux défis qui se posent à eux. À cause des problèmes constatés, la fonction publique s'est révélée peu performante. Il convient de noter les éléments suivants :

- 1) Des salaires peu compétitifs qui entraînent un désintérêt patent de la part des jeunes professionnels diplômés pour une carrière dans la fonction publique ;
- 2) L'inégalité dans les avantages sociaux accordés d'une part, et d'autre part une ineffectivité totale de ces avantages qui affectent de manière considérable la motivation des uns et l'intérêt des autres ;
- 3) Une incompréhension de leur rôle par les directions des ressources humaines des différentes institutions et dans certains cas, malgré les progrès qui ont été accomplis ces derniers temps dans ce domaine, une indifférence totale de la pertinence des fonctions de RH que l'on prend surtout dans le meilleur des cas dans sa dimension d'administration du personnel (émission de certificats, gestion des assurances et des présences, etc.) ;
- 4) L'inadéquation du système de gestion de la performance résultant notamment de l'absence de plan de développement de carrière, de compétences et d'objectifs clairement définis et du manque de motivation.

Il devient nécessaire de rénover la fonction publique par la généralisation du recrutement sur concours et le développement de la carrière dans le but de contribuer à l'amélioration de la qualité des services par la valorisation des ressources humaines de manière à en faire des CREME c'est-à-dire des agents : compétents, responsables, engagés, motivés et efficaces.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

À la lumière des considérations mentionnées ci-dessus, un ensemble d'actions sont envisagées en vue de redynamiser les ressources humaines et d'améliorer leur performance afin d'atteindre les résultats escomptés. Pour y arriver, il faut :

- a) accroître les capacités managériales et ou techniques des agents publics
- b) généraliser la dotation des ressources humaines par voie de concours ;
- c) améliorer les conditions de travail ;
- d) planifier les ressources humaines ;

Première partie – Les axes d'intervention

- e) restructurer les directions des ressources humaines ;
- f) renforcer le cadre légal et réglementaire de gestion des ressources humaines ;
- g) consolider et institutionnaliser les normes de gestion de la carrière du fonctionnaire ;
- h) appliquer une politique d'égalité des chances et de genre au sein de la fonction publique ;
- i) aménager un environnement de travail adéquat ;
- j) assurer le suivi, le contrôle et l'évaluation des étapes de la rénovation de la fonction publique.

III. PLAN D'ACTION

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique			
Résultat immédiat 1130 : Les ressources humaines de la fonction publique ont amélioré leur performance			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1131 : L'Etat dispose d'une politique de gestion des ressources humaines de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de la fonction des ressources humaines dans les ministères et organismes - Élaboration et mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'institutions évaluées - Normes et procédures révisées - Rapport d'évaluation 	OMRH Institutions concernées PTF
1132 : Un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est établi	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la Planification stratégique des effectifs à travers : <ul style="list-style-type: none"> a) Élaboration de la politique de planification des ressources humaines dans la fonction publique ; b) Développement des instruments de planification des RH et révision si nécessaire de l'organisation du travail ; c) Établissement des besoins prévisionnels en effectifs et en formation ; d) Détermination des objectifs de travail de chaque agent ; e) Établissement des éléments du tableau d'avancement des fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport précisant les besoins en effectif - Rapport précisant les besoins en formation - Nombre de fonctionnaires ayant reçu leurs objectifs de travail pour leur évaluation - Document décrivant les normes et procédures - Nombre de personnel réparti en fonction de leur profil et des besoins de l'institution 	OMRH Tous les Ministères et Institutions publiques PTF Experts indépendants
1133 : La fonction publique dispose d'un système de classification des emplois conforme à la loi	<ul style="list-style-type: none"> - Classification des emplois - Référentiel des emplois et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel des corps d'emploi établi - Système de classification développé et mis en application - Arrêtés portant sur le système de classification rédigés - Nombre d'agents publics classés 	OMRH MEF Tous les Ministères et Institutions publiques
1134 : La fonction publique dispose d'un système de rémunération équitable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement d'un système de rémunération équitable (Avantages sociaux : assurances, transport, logements, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de rémunération établi ▪ Arrêté portant sur la structure salariale et son mode de fonctionnement rédigé 	OMRH MEF Tous les Ministères et Institutions publiques.

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique			
Résultat immédiat 1130 : Les ressources humaines de la fonction publique ont amélioré leur performance			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition et mise en place de politique et système de primes de performance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrêté portant sur les mouvements de personnel rédigé ▪ Rapport sur la grille salariale appliquée ▪ Nombre d'agents publics classés et intégrés dans la grille ▪ Répartition des avantages sociaux par catégorie et niveaux d'emplois selon les exigences de l'emploi 	
1135 : La fonction publique est dotée de ressources humaines compétentes et motivées	<ul style="list-style-type: none"> - Généralisation du processus de recrutement sur concours - Production et vulgarisation des outils de recrutement en tenant compte de la situation des personnes à mobilité réduite - Prise en charge de l'orientation et de l'intégration des nouveaux recrutés 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage d'effectifs stables et compétents - Nombre de concours organisés - Nombre d'agents recrutés et orientés 	<ul style="list-style-type: none"> - OMRH : a) piloter et réglementer l'organisation et le fonctionnement de la FP ; b) proposer au CSAFP les activités de modernisations de la FP - Ministères : a) opérationnaliser et appliquer les décisions retenues
1136 : Les agents publics ont acquis de nouvelles connaissances techniques, opérationnelles et managériales	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des compétences existantes dans la fonction publique - Définition de politique et plan de mise à jour, de recyclage des fonctionnaires des institutions ciblées - Développement de politique et plan de formation - Formation des agents de la fonction publique 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de diagnostic disponible - Document de politique et plan de mise à jour des connaissances et compétences disponible - Document de politique et plan de formation disponible - Document de politique et de stratégie de réaffectation du personnel de la fonction publique élaboré et validé - Nombre d'agents formés ou réorientés 	<p>OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques.</p> <p>Les PTF</p> <p>Experts indépendants</p>
1137 : Un système de gestion de carrière et de performance est établi	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de plan de carrière pour l'agent de la fonction publique par l'établissement des règles de mouvements de personnel - Établissement d'un système d'évaluation de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de carrière clairement défini pour chaque fonctionnaire - Instruments d'évaluation disponibles - Nombre de fonctionnaires évalués par institution 	

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique			
Résultat immédiat 1130 : Les ressources humaines de la fonction publique ont amélioré leur performance			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
	individuelle dans la fonction publique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des normes de gestion de la carrière du fonctionnaire par : a) élaboration de l'arrêté fixant la dénomination des domaines fonctionnels et les corps y afférents ; b) Développement du mode d'intégration (ou d'étalement) des agents dans la grille salariale ; c) Élaboration des arrêtés portant sur la classification et l'intégration des agents ; d) Élaboration des arrêtés portant sur les statuts particuliers des corps d'emplois ; e) Formalisation des règles de mouvement et facilitation de la mobilité du personnel ; f) Amélioration du système de gestion de la pension civile de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur l'évolution de la carrière des fonctionnaires - Nombre d'arrêtés élaborés et publiés 	
1138 : L'encadrement du personnel est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des Directions de ressources humaines - Renforcement du cadre réglementaire de gestion par : a) Formalisation de la gestion des griefs des fonctionnaires ; b) Application des normes de mouvement du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de DRH restructurées - Rapport sur le personnel pris en charge 	
1139a : Les conditions de travail/les relations de travail dans la fonction publique se sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement d'un environnement de travail adéquat par : a) Aménagement ergonomique de l'espace de travail ; b) Dotation en équipements nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'institutions dotées d'équipements et d'espaces appropriés - Taux de satisfaction des agents publics - Pourcentage d'augmentation de la capacité de production des fonctionnaires 	

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique			
Résultat immédiat 1130 : Les ressources humaines de la fonction publique ont amélioré leur performance			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1139b : Le quota d'au moins 30% de femmes dans la fonction publique est respecté	- Application d'une politique d'égalité des chances au sein de la Fonction publique : Identification et application des dispositions légales en la matière	- Rapport précisant le taux de femmes intégrant la fonction publique	
1139c : Le sens du service public et de l'intérêt général est développé chez les agents publics	- Promotion d'une nouvelle génération de fonctionnaires ayant un sens poussé du service public	- Document de stratégie d'identification et de promotion disponible	
1139d : L'État dispose de mécanisme d'établissement de relation claire et solide entre contribution et rétribution des agents de la fonction publique	- Gel temporaire de recrutement dans toute l'administration (par circulaire du Premier Ministre) - En cas de nécessité urgente de recrutement, centralisation du processus (par circulaire du Premier Ministre) - Définition claire et précise des termes de références, fiche de poste et du profil de chaque poste - Identification des besoins des institutions publiques dans chaque domaine - Définition et mise en application de politique de redéploiement/ réaffectation du personnel excédentaire dans les institutions ciblées dans le cadre d'une politique d'offre de services de proximité à la population	- Circulaire prise et en application - Circulaire publiée et en application - Termes de références, fiches de poste et profil clairement définis pour chaque poste - Document de diagnostic de besoins en compétences par institution publique disponible - Document de politique de redéploiement du personnel de l'administration publique disponible et validé	OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques. Les PTF Experts indépendants Les organisations de la société civile

Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
L'État dispose de mécanisme d'établissement de relation claire et solide entre contribution et rétribution des agents de la fonction publique			OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques. Les PTF Experts indépendants
	Gel temporaire de recrutement dans toute l'administration (par circulaire du Premier Ministre)	Circulaire prise et en application	OMRH, Primature, Tous les Ministères et Institutions publiques. Les PTF
	En cas de nécessité urgente de recrutement, centralisation du processus (par circulaire du Premier Ministre)	Circulaire publiée et en application	Experts indépendants Les organisations de la société civile
	Définition claire et précise des Termes de Références, Fiche de Poste et du profil de chaque poste	Termes de références, fiches de poste et profil clairement définis pour chaque poste	
	Identification des besoins des institutions publiques dans chaque domaine	Document de diagnostic de besoins en compétences par institution publique disponible	
	Définition et mise en application de politique de redéploiement /réaffectation du personnel excédentaire dans les institutions ciblées dans le cadre d'une politique d'offre de services de proximité à la population	Document de politique de redéploiement du personnel de l'administration publique disponible et validé	

AXE 4. GOUVERNANCE ÉLECTRONIQUE

I. ÉTAT DES LIEUX

L'exploitation des TI vise à faciliter l'émergence d'Haïti à l'horizon 2030 en améliorant les services fournis aux usagers par la productivité et l'efficacité de l'administration publique et des secteurs clés de la vie nationale avec, à l'appui, une augmentation significative du PIB. Pour y parvenir, il est important d'évaluer le cadre juridique et institutionnel et les projets à caractère technologique.

Le cadre juridique et institutionnel passe par les textes légaux régissant la matière. Ainsi, on peut citer :

- 1) arrêté du 17 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'OMRH en son article 13 a créé l'entité e-gouvernance;
- 2) circulaire portant sur l'utilisation des courriers électroniques professionnels, des noms de domaines et des sites internet (juin 2014);
- 3) arrêté du 17 juillet 2014 créant le Comité interministériel sur les technologies d'information (CITI);
- 4) loi du 11 avril 2017 sur la signature électronique adaptant le droit de la preuve aux technologies de l'information et élargissant les compétences du Conseil national des télécommunications (CONATEL);
- 5) loi du 11 avril 2017 sur les échanges électroniques;
- 6) décret du 6 janvier 2017 reconnaissant le droit de tout administré de s'adresser à l'administration publique via les moyens électroniques;
- 7) la constitution, notamment en son article 40 : « obligation est faite à l'État de donner publicité par voie de presse parlée, écrite et télévisée, en langues créole et française aux lois, arrêtés, décrets, accords internationaux, traités, conventions, à tout ce qui touche la vie nationale, exception faite pour les informations relevant de la sécurité nationale ».

Les projets à caractère technologique dans l'administration publique consistent à établir des systèmes de communication pour une meilleure collaboration et un meilleur partage de l'information au sein des institutions et entre elles. Ils assurent la mise en ligne de formulaires, de formalités administratives et transactionnelles de l'administration publique dans le but de simplifier, d'alléger et de dématérialiser les procédures administratives. Ces projets se répartissent comme suit :

- 1) UXP (Unified eXchange Platform) : plateforme d'échange d'information de manière sécurisée, rapide et en temps réel;
- 2) SIGRH (Système interministériel de gestion des ressources humaines) : plateforme intégrée de gestion de la carrière des agents de la fonction publique;

- 3) SysPay : logiciel au MEF assurant le payroll des fonctionnaires;
- 4) SysDep : logiciel au MEF sur l'exécution du budget assurant le contrôle des dépenses publiques;
- 5) RMS7 (Renew Management System 7) : un système de gestion fiscale de la DGI;
- 6) Portail de paiement d'impôt en ligne de la DGI et formulaire de déclaration définitive d'impôt sur le revenu ;
- 7) Portail de paiement d'assurance-véhicule à l'OAVCT.

À côté de cette liste non exhaustive des projets en exploitation au sein de l'administration publique, il existe des défaillances entravant l'évolution de la gouvernance électronique. Ce sont entre autres :

- ✓ Projets non ordonnés d'informatisation de certaines institutions publiques (phase d'information et de transaction) ;
- ✓ Projet de création de guichet unique au Ministère du commerce non abouti ;
- ✓ Cacophonie dans la phase d'information (noms de domaines non renouvelés, portail web pas à jour, duplications des sites web) ;
- ✓ Faible taux de pénétration d'internet ;
- ✓ Faible intégration du numérique dans l'administration ;
- ✓ Problème de disponibilité d'énergie électrique ;
- ✓ Manque d'infrastructures de télécommunication ;
- ✓ Absence de politique publique ;
- ✓ Faiblesse du cadre réglementaire ;
- ✓ Cout élevé des services ;
- ✓ Carence d'information ;
- ✓ Tendance à la corruption ;
- ✓ Manque d'éducation et de culture numérique.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

Compte tenu de l'état des lieux, cet axe d'intervention se fixe comme objectif de répondre aux enjeux stratégiques, organisationnels et techniques associés au développement du numérique dans le pays (cet objectif étant aussi en relation avec l'Axe 11 "Système d'information pour les finances de l'Etat" du Pilier 3 "Réforme des finances publiques et gouvernance économique).

Plus spécifiquement il s'agit de:

- 1) Mettre en place une coordination se chargeant du Numérique ;

- 2) Développer une infrastructure de télécommunications étendue, concurrentielle, fiable et performante ;
- 3) Définir le Schéma directeur des systèmes d'informations de l'État ;
- 4) Définir la Politique nationale de sécurité des systèmes d'information de l'État ;
- 5) Améliorer la performance de l'Etat par l'utilisation des technologies d'information (TI) ;
- 6) Inclure le citoyen dans le processus transparent de prise de décision de l'Etat via les TI ;
- 7) Mettre en place d'un identifiant unique pour chaque citoyen (*cet identifiant figurera sur tous les actes de la vie de chaque individu et permettra d'assurer la traçabilité de tous les habitants du pays de façon à optimiser la politique fiscale, sociale et la politique sécuritaire*);
- 8) Renforcer le cadre légal (loi sur la cyber sécurité, loi sur la cybercriminalité, loi sur le commerce électronique, loi sur la protection des renseignements personnels et de la vie privée) ;
- 9) Définir une *Politique nationale du numérique* et des systèmes d'information.

III. PLAN D'ACTION

Axe 4 : Gouvernance électronique			
Résultat immédiat 1140 : Les technologies de l'information (TI) ont contribué à la transformation de l'administration publique			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1141 : Une structure se chargeant du numérique est mise en place	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins - Rencontre avec les acteurs - Élaboration du document de cadrage - Élaboration du document portant organisation et fonctionnement de la structure - Création de 4 unités coiffées par une coordination : Unité d'Exploitation - Unité des systèmes d'information - Unité d'Innovation, de recherche et de développement – Unité d'Audit et cyber-sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une liste exhaustive des besoins - Nombre d'acteurs rencontrés - Disponibilité du document de cadrage - Document validé portant organisation et fonctionnement de la structure - Existence des unités Exploitation, Systèmes d'information, Innovation, recherche et développement, Audit et cyber-sécurité 	OMRH, Conatel, MTPTC, FAI, université, PTF
1142 : Haïti dispose d'une infrastructure de télécommunications étendue, concurrentielle, fiable et performante	<ul style="list-style-type: none"> - Visite d'exploration à l'étranger - Établissement d'un réseau gouvernemental - Établissement d'une Dorsale Internet (Internet Backbone) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de visites réalisées - Le réseau gouvernemental est opérationnel - L'Internet à haut débit est disponible sur tout le territoire national 	OMRH, Conatel, MTPTC, FAI, université, PTF
1143 : La politique nationale du numérique est conçue et élaborée	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'experts internationaux - Tenue d'ateliers de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la politique nationale du numérique - Rapport de restitution des ateliers 	OMRH, PTF, Université, ministères, organismes autonomes, professionnels des TIC, CONATEL, FAI
1144 : Le Schéma directeur des systèmes d'information de l'Etat (SDSIE) est mis en application	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'experts - Tenue d'ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité du schéma directeur - Rapport de restitution des ateliers 	OMRH, PTF, Université, les ministères et organismes autonomes, professionnels des TIC, CONATEL, FAI
1145 : La politique nationale de sécurité des systèmes d'information de	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'experts - Tenue d'ateliers 	Disponibilité de la PSSIE	OMRH, PTF, Université, les ministères et organismes autonomes,

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 4 : Gouvernance électronique			
Résultat immédiat 1140 : Les technologies de l'information (TI) ont contribué à la transformation de l'administration publique			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
l'Etat (PSSIE) est mise en application			professionnels des TIC, CONATEL, FAI
1146 : Un identifiant unique pour chaque citoyen est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de l'existant - Établissement de la structure des caractères de l'identifiant - Mode de gestion - Contrôle à la naissance 	<ul style="list-style-type: none"> - L'étude de l'existant est disponible - La structure des caractères est définie - Document de mode de gestion - Nombre de contrôles à la naissance 	ONI, DGI, OMRH, MSPP, MJSP, Archives nationales
1147 : Les institutions de l'Etat utilisent les Technologies de l'Information (TI) pour améliorer leurs performances	<ul style="list-style-type: none"> - Conception d'une stratégie nationale de renforcement de l'e-administration - Création et opérationnalisation d'un site dédié à l'accès électronique aux actes législatifs et réglementaires « LEGIHAITI.gouv.ht » - Modernisation de la gestion des archivages et de la documentation dans les administrations publiques - Organisation de voyages d'études et d'échanges sur les bonnes pratiques en matière d'outils modernes de communication - Installation de parapheurs électroniques dans les administrations publiques et les institutions publiques - Création d'une base de données de compétences nationales en Haïti et à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de stratégie - Nombre de consultations - Nombre d'actes en ligne - Nombre de ministères disposant d'un centre de documentation et des archives modernes - Nombre de voyages organisés - Nombre de pays visités - Nombre de structures utilisant le parapheur électronique - Base de données opérationnelle - Nombre de compétences enregistrées 	Présidence, Primature, OMRH, Tous les Ministères et établissements publics, Médias. PTF
1148 : Le citoyen participe au processus de prise de décision de l'Etat qui se montre responsable et	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du cadre légal sur les données ouvertes - Création et opérationnalisation d'une plateforme pour 	<ul style="list-style-type: none"> - Texte de loi publié - Nombre de consultations - Nombre de réponses - Nombre de centres de vote électronique 	Présidence, Primature, Parlement, CEP, OMRH, tous les Ministères et institutions publiques, PTF

Axe 4 : Gouvernance électronique			
Résultat immédiat 1140 : Les technologies de l'information (TI) ont contribué à la transformation de l'administration publique			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
transparent via les TIC	<ul style="list-style-type: none"> faciliter l'interaction du citoyen avec l'Etat - Développement d'un système de vote électronique - Développement d'outils technologiques de contrôle du budget national et de passation des marchés publics par les citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence des consultations sur le dispositif mis en place à cet effet 	
1149 : Le cadre légal est actualisé	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un projet de loi sur la cyber-sécurité - Élaboration d'un projet de loi sur la cybercriminalité - Élaboration d'un projet de loi sur le commerce électronique - Élaboration d'un projet de loi sur la protection des renseignements personnels et de la vie privée 	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet de loi sur la cyber-sécurité validé et soumis au parlement - Un projet de loi sur la cybercriminalité validé et soumis au parlement - Un projet de loi sur le commerce électronique validé et soumis au parlement - Un projet de loi sur la protection des renseignements personnels et de la vie privée validé et soumis au parlement 	

PILIER 2 : RENFORCEMENT DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE ET GOUVERNANCE TERRITORIALE

Ce pilier contemple la gouvernance à tous les paliers de décisions des pouvoirs publics. Les propositions et considérations qui y sont contenues présentent l'articulation et la coordination de l'action comme enjeu majeur de l'efficacité et de l'efficience des interventions publiques. Outre le fonctionnement optimal des dispositifs et mécanismes centraux visant à confirmer l'État dans ses responsabilités régaliennes, il priorise les échelons de déconcentration de l'administration, et de décentralisation tout en facilitant l'implication active de la société civile notamment dans la veille des politiques publiques mises en œuvre.

Deux axes d'intervention orientent ce pilier :

Axe 5 : renforcement de la coordination de l'action gouvernementale

Axe 6 : gouvernance territoriale

AXE 5. RENFORCEMENT DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

I. ETAT DES LIEUX

Au cours de ces dernières années, il a été relevé peu d'impacts dans la mise en œuvre des politiques publiques à cause, notamment, de la dispersion des efforts consentis par les différentes administrations.

Placée sous la commande du gouvernement, l'administration est l'outil par lequel l'action gouvernementale est mise en œuvre. Cet axe prend en compte les éléments de perspective retenus au titre des objectifs prioritaires et s'inscrit dans une problématique de cohérence recherchée entre les résultats en matière de coordination gouvernementale et leur nécessaire impact sur l'amélioration de la gouvernance territoriale.

Sa bonne marche constitue une condition pour la réalisation de l'action gouvernementale en terme d'efficacité des ressources internes ou externes, mais aussi en terme d'impact et d'harmonisation des actions.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

- a) L'objectif visé par ce volet est de veiller au fonctionnement des mécanismes existants de coordination de l'action gouvernementale ;
- Conseil des ministres : espace des décisions concertées sur la politique gouvernementale (Présidence et Gouvernement) - Lieu de coordination avec le PSDH au plus niveau décisionnel ;
 - Conseil de gouvernement : espace de définition, suivi et évaluation de l'action gouvernementale – Organe de coordination intergouvernementale ;
 - Commissions interministérielles : organes intersectoriels de coordination et d'harmonisation des politiques publiques ;
 - Conseil d'orientation stratégique : organe de coordination, de suivi et d'évaluation sectoriels – Lieu de coordination avec le PSDH au niveau sectoriel ;
 - mécanismes de consultation ministérielle : Lieu de concertation sectorielle entre les entités gouvernementales et leurs partenaires (Tables sectorielles, comités conjoints) ;

- Forum des directeurs généraux : organe d'information chargé d'assurer le suivi, l'évaluation et l'harmonisation des politiques sectorielles entre elles, ainsi qu'avec la politique générale du Gouvernement ;
 - Conseil supérieur de l'administration et de la fonction publique (CSAFP) : Organe chargé d'examiner les questions d'ordre général relatives à l'élaboration, à la mise en œuvre et au bilan des actions liées à la modernisation du Service Public. Il veillera, en particulier, à la déconcentration, à l'organisation des administrations et à la rénovation de la gestion publique, notamment de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'aux mesures visant à améliorer la qualité du service rendu et les relations entre l'Administration et les usagers du Service Public ;
 - OMRH : chargé de veiller à la performance du système de fonction publique par des mesures de régulation et d'évaluation. Il formule des politiques en matière de développement des ressources humaines, régule le fonctionnement du système de Fonction Publique, assure l'adaptation et l'harmonisation des structures et procédures administratives. Il assure le secrétariat du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique ;
 - Commissions mises en place par le pouvoir législatif : organes d'échanges sur les projets de loi déposés par l'Exécutif auprès du Parlement (référence agenda législatif) ;
 - CAED ;
- b) Renforcer la coordination des mécanismes existants de communication gouvernementale : Présidence, Primature et Ministères et autres organes gouvernementaux ;
- c) Renforcer la coordination de l'action du gouvernement au niveau territorial.

III. PLAN D'ACTION

Axe 5 : Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale			
Résultat immédiat 1210 : Les capacités de coordination de l'action gouvernementale se sont accrues			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	acteurs
1211 : Une meilleure lisibilité, cohérence, régularité et rapidité de l'action gouvernementale à l'échelon central	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de processus visant à renforcer la coordination des mécanismes existants de communication gouvernementale: Présidence, Primature et Ministères et autres organes gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> Périodicité régulière des conseils des ministres et du conseil de gouvernement Conférence de presse d'un porte-parole après chaque conseil de ministres Nombre de réunions d'arbitrage de divisions entre ministères tenues par la Primature et le SGG 	<p>Chef de file : Secrétaire Général du Gouvernement</p> <p>Responsables : conseillers et services de communication l'OMRH</p> <p>Partenaires : médias</p>
1212 : Une meilleure lisibilité, cohérence, régularité et rapidité de l'action gouvernementale à l'échelon territorial	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de processus visant à renforcer la coordination de l'action du gouvernement au niveau territorial Organisation d'un séminaire d'information, d'orientation et de méthodes des délégués et des vice-délégués 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre annuel de réunions dans les départements associant les délégués, les vice-délégués et les chefs de services locaux de l'Etat Nombre annuel de rapports des délégués retraçant les problèmes locaux, l'activité et les résultats des services locaux de l'Etat Nombre annuel de réunions des Délégués avec les ministres Nombre annuel de décisions qui sont déconcentrées des administrations centrales aux administrations territoriales de l'Etat afin d'administrer en meilleure proximité des usagers-citoyens 	<p>Chefs de file : OMRH et MICT</p> <p>Responsables : tous les ministères et les dix délégués départementaux</p> <p>Partenaires : société civile, collectivités locales , PTF</p>
1213 : Le suivi de la mise en œuvre de la réforme administrative s'est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Organisation et entretien de l'appropriation par les services et opérateurs de l'Etat de la coordination nationale et locale du suivi de la réforme administrative 	<p>Tous les ans, le conseil des ministres inscrit à son agenda l'examen de l'état d'avancement de la réforme administrative en s'appuyant sur deux tableaux de bord : a) l'un interministériel retraçant de façon transversale le degré de réalisation axe par axe ; b) l'autre ministériel retraçant l'état d'avancement ministère par ministère</p>	<p>Chef de file : Président de la République</p> <p>Responsables : OMRH et tous les ministres</p> <p>Partenaires : la société civile, les PTF</p>

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 5 : Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale			
Résultat immédiat 1210 : Les capacités de coordination de l'action gouvernementale se sont accrues			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	acteurs
		1) <u>Tous les 3 mois</u> , le conseil de gouvernement discute et retrace par écrit l'avancement de la réforme administrative des progrès accomplis et des problèmes à résoudre au niveau interministériel 2) <u>Tous les mois</u> , chaque ministre discute avec son DG et son DRH et retrace par écrit l'avancement de la réforme administrative des progrès accomplis et des problèmes à résoudre au niveau de son ministère	

AXE 6. GOUVERNANCE TERRITORIALE

I. ÉTAT DES LIEUX

En matière de décentralisation

La gouvernance des collectivités locales se heurte non seulement à des difficultés de différents ordres et à différents niveaux, mais encore à des pesanteurs inhérentes au fonctionnement des institutions et des mentalités ancrées dans un système historiquement centralisateur.

Au cours de ces trente (30) dernières années, le processus de la décentralisation s'est achoppé sur trois (3) grands problèmes : absence de transfert de pouvoir, faibles moyens matériels, humains et financiers, faiblesse des structures administratives. Pour résoudre ces problèmes, voici les volets à prendre en compte : volet politique, juridique, administratif et financier.

Les constats qui découlent de la présentation de cette situation tournent autour de 9 points majeurs :

1. Faiblesse du cadre légal régissant les collectivités locales ou, dans certains cas, d'une confusion créée par des dispositions relatives au décret de 2005 encadrant l'organisation et le fonctionnement des collectivités ;
2. Difficulté d'application du cadre légal sur la décentralisation et les collectivités territoriales ;
3. Manque de cohérence dans le découpage des collectivités territoriales ;
4. Faible capacité des collectivités territoriales à fournir des services à la population ;
5. Absence de plan de professionnalisation des services au niveau des collectivités territoriales ;
6. Conflit de compétences dans certains domaines entre les différentes collectivités (département, commune, section communale), d'une part et entre les collectivités et l'Exécutif à travers les ministères, d'autre part ;
7. Manque d'harmonisation des textes sur les compétences des entités locales (Compétences partagées, actions complémentaires) ;
8. Absence d'une fonction publique territoriale qui handicape grandement le fonctionnement des collectivités et la pérennité de leurs actions ;
9. Fiscalité locale non prise en compte de manière rationnelle le budget de la République et dans les différents textes à caractère financier.

En matière de déconcentration

La décentralisation ne sera pas effective sans la mise en œuvre d'une politique nationale de déconcentration des services. En effet, malgré l'existence des structures étatiques au niveau du département et de l'arrondissement, les citoyens n'ont pas vu l'utilité de ces structures. La déconcentration doit être installée comme un impératif, afin de pouvoir garantir l'intervention efficace de l'Etat à travers ses agents sur tout le territoire.

II. OBJECTIFS PRIORITAIRES

L'objectif général de cet axe d'intervention est de rapprocher les services de l'Administration publique des administrés.

1. En matière de déconcentration il s'agit de :

- a) identifier les services de base à fournir ;
- b) mettre en application les actions prévues dans le document de Politique nationale de déconcentration ;
- c) mettre en place un mécanisme articulé entre les processus de décentralisation et de déconcentration ;
- d) réviser la loi du 7 mai 1990 sur l'organisation et le fonctionnement des délégations et vice-délégations.

2. En matière de décentralisation il s'agit de :

- a) doter le pays d'une politique nationale de décentralisation ;
- b) réviser et harmoniser le cadre légal et réglementaire ;
- c) renforcer les capacités administratives des collectivités territoriales aux fins d'amélioration de la gouvernance locale, notamment par:
 - le renforcement des structures administratives des collectivités territoriales,
 - la professionnalisation des services des collectivités territoriales,
 - la mise en place d'une fonction publique territoriale;
- d) renforcer les capacités de mobilisation des ressources financières des collectivités territoriales et la promotion de l'économie locale (cet objectif étant également en relation avec l'Axe 7 "Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales" du Pilier 3 "Réforme des finances publiques et gouvernance économique") ;
- e) promouvoir les pratiques d'intercommunalité.

III. PLAN D'ACTION

Axe 6 : Gouvernance territoriale			
Résultat immédiat 1220 : Les capacités de la gouvernance territoriale se sont accrues			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
1221 : Le consensus national sur la décentralisation est dégagé	- Réalisation des fora sur la décentralisation	- Rapports des fora sur la décentralisation	Présidence, Primature, OMRH, MICT, MEF, FENAHM, FENACAH, FENASECH, le parlement, Société civile
1222 : La politique nationale de décentralisation est élaborée et mise en place	- Élaboration de la politique nationale de décentralisation (PND) - Adoption et mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation	- Rapport d'ateliers de validation du document - Adoption en conseil des ministres	Présidence, Primature, OMRH, MICT, MEF, FENAHM, FENACAH, FENASECH, Société civile
1223 : Le cadre légal et réglementaire des CT est mis en place et opérationnel	- Inventaire des textes existants - Révision des textes	- Nombre de textes adoptés en conseil des ministres - Nombre de lois votées	MICT, Parlement, Conseil des ministres, Présidence, Primature, OMRH, MEF, FENAHM, FENACAH, FENASECH
1224 : Le dispositif institutionnel d'appui et d'accompagnement technique et financier des Collectivités Territoriales (CT) est mis en place et opérationnel	- Conception et mise en place d'un dispositif institutionnel d'appui et d'accompagnement technique des Collectivités Territoriales.	- Texte consacrant le dispositif d'accompagnement technique	MICT, MPCE, MEF, OMRH, CT
1225 : Les administrations des CT ont acquis de nouvelles capacités managériales et opérationnelles	- Élaboration et mise en œuvre de plan de formation au profit des CT - Mise en place des structures et dotation d'un personnel qualifié	- Degré d'appropriation des outils modernes de gestion - Nombre de mairies, de CASEC et ASEC bénéficiant d'un programme de formation - Nombre de personnel recruté sur concours - Nombre d'administrations communales dotées de matériels et d'équipements	MICT, OMRH, MEF, CT, ministères sectoriels
1226 : La fonction publique territoriale est mise en place	- Élaboration et adoption d'une loi sur la mise en place d'une fonction publique territoriale	- Loi sur la fonction publique territoriale votée au Parlement	

Première partie – Les axes d'intervention

Axe 6 : Gouvernance territoriale			
Résultat immédiat 1220 : Les capacités de la gouvernance territoriale se sont accrues			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de plan de carrière pour les fonctionnaires des CT 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de carrière élaboré et appliqué 	
1227 : Les CT sont mieux outillées pour la mobilisation fiscale	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire des textes traitant la fiscalité locale - Révision et renforcement des textes - Application et révision des dispositions légales en matière de fiscalité locale - Identifications de nouvelles ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'inventaire -lois traitant de la fiscalité locale - Augmentation des recettes fiscales locales 	
1228 : L'économie locale est dynamisée	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités de promotion de l'économie locale - Développement des capacités de mobilisation des ressources propres des CT - Articulation entre planification locale et nationale - Mise en place de partenariat public- privé - Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'investissement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'augmentation des ressources propres - Nombre d'emplois créés - Existence de plans locaux harmonisés 	
1229a : Les services sociaux de base et essentiels sont disponibles et fournis aux citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et mise en œuvre d'un plan de professionnalisation des services publics locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan élaboré - Degré de satisfaction des citoyens - Nombre de services créés et disponibles, 	
1229b : L'administration centrale de l'Etat se rapproche de la population	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de la PND - Réalisation d'expérience pilote de la déconcentration effective - Renforcement des structures de coordination territoriale de la déconcentration (Délégation et Vice Délégation) - Renforcement des échelons territoriaux de déconcentration 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de directions départementales de ministères renforcées - Nombre de coordinations départementales de ministères mises en place et renforcées - Augmentation du budget déconcentrés par administration - Nombre de centres administratifs construits et équipés - Protocole de gestion disponible 	OMRH, MICT, ministères, délégations et Vice-Délégations

Axe 6 : Gouvernance territoriale			
Résultat immédiat 1220 : Les capacités de la gouvernance territoriale se sont accrues			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et amélioration des services de base à fournir - Amélioration du fonctionnement des Centres administratifs et socio-culturels 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un comité de pilotage des CASC au niveau central - Comptes rendus de réunions de chaque CASC 	
1229c : La gouvernance locale s'est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des structures de contrôle au niveau des CT - Implication de la société dans les actions publiques locales - Promotion de la gestion des CT 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des structures de contrôle des CT - Rapport sur le degré d'implication de la société civile dans les actions - Publication des rapports sur la gestion des CT 	

PILIER 3 : RÉFORME DES FINANCES PUBLIQUES ET GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE

ETAT DES LIEUX

La réforme des finances publiques, dans son approche globale contemporaine matérialisée initialement par la composante « **gouvernance économique** » du **Cadre de coopération intérimaire de 2005/2007**, achèvera bientôt sa 13^{ème} année depuis son lancement. Au cours de la seconde moitié des années 2000, les activités de réforme ont pris plusieurs directions mais elles ont eu surtout des résultats au niveau du système de contrôle avec ces mises en place :

- L'Inspection générale des finances (IGF) ;
- L'Unité de lutte contre la corruption (ULCC) ;
- La Commission nationale des marchés publics (CNMP) ;
- Le Corps des contrôleurs financiers ;
- Le lancement de la démarche de déconcentration de la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSCCA).

Une autre étape importante a été franchie après le séisme de Janvier 2010 où Haïti s'est dotée d'un plan de développement stratégique dénommé « **Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH)** » avec l'ambition de parvenir à une économie émergente en 2030. Dans la foulée, plusieurs groupes majeurs d'initiatives ont été conduits pour parvenir à une meilleure gouvernance économique Ainsi, on a noté :

- L'élaboration d'une **Stratégie de réforme des finances publiques**, en 2014, opérationnalisée successivement à travers deux Plans d'actions triennaux.
- Le déploiement progressif d'un **cadre de gouvernance** comportant des niveaux stratégique et opérationnel, soit : un Comité de pilotage stratégique, une Commission de réforme des finances publiques et de Gouvernance économique et cinq (5) Comités sectoriels de réforme articulés autour des grands axes de réforme.
- Le développement de la coopération internationale bilatérale et multilatérale autour des différents domaines de réforme. Cet appui international a connu récemment, en Juin 2017, une phase de plus grande formalisation avec la signature avec le Gouvernement en place, à travers le Ministre de l'économie et des finances et celui de la planification et de la coopération externe dirigeant le Comité de Pilotage Stratégique de la réforme, d'un « **Cadre de Partenariat sur les appuis budgétaires et l'assistance technique à la réforme des finances publiques et de gouvernance économique** ». Ce document comporte trois

mécanismes de suivi/évaluation dont deux ont été déjà expérimentés soit : la « **Revue annuelle conjointe** » et la « **Mission de suivi** ».

Pour la période post-séisme, dans un premier temps avec la mise en œuvre du premier plan d'actions triennal 2014/16 on a observé une élévation substantielle du rythme des activités qui a été et est encore variable selon les domaines de réforme. On parlait même à un certain moment de deux secteurs leaders de la réforme : « trésorerie et comptabilité publique » et « Système d'Information pour les Finances de l'État ». Par la suite, l'accélération a concerné tous les six domaines du « **programme prioritaire** » de la stratégie globale de réforme des finances publiques.

Dans le cadre de cette nouvelle dynamique, deux tendances nouvelles se sont développées, soit :

- D'abord, les actions de réforme ont eu tendance à devenir plus structurantes. Ainsi, dans presque chaque domaine, on peut recenser au moins un projet structurant. À titre d'exemple, on peut donner cette liste non exhaustive : le « Revenu Management System » de la DGI; le Compte unique du trésor et le déploiement des postes comptables de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique; la loi sur l'élaboration et l'exécution des lois des finances et la chaîne PPBSE (planification, programmation, budgétisation, suivi, évaluation) du Cadre global du budget; le projet de transformer la CNMP en une institution faisant essentiellement de la régulation; le déploiement progressif d'un Système intégré de gestion des finances publiques au niveau du MEF.
- D'autre part, sous l'influence de la dynamique en cours deux nouveaux domaines d'intervention ont été identifiés et seront développés progressivement, soit : la formation dans tous les métiers du secteur de gestion des finances publiques; la communication au service de la réforme globale en cours.

Le plan d'action triennal (PAT) 2016-2018 résulte de quatre démarches préalables :

- a) La prise en compte de l'exigence fondamentale de la stratégie globale de réforme qui fait le choix de mettre l'accent en priorité sur la consolidation des fonctions de base des finances publiques avant d'entreprendre les réformes dites de seconde génération.
- b) En même temps, il tire des leçons des analyses qui ont été conduites concernant la configuration du PAT 2014/16 comme instrument d'intervention.
- c) Plus généralement, pour déboucher sur l'actualisation du PAT précédent il a fallu surtout prendre en compte les travaux d'évaluation du processus de réforme conduits

périodiquement par la CRFP/GE. En effet, les documents qui en résultent mettent en évidence les orientations précises de la dynamique en œuvre au sein des Administrations composant le secteur de gestion des finances publiques.

- d) Un dernier point important à rappeler est que ce travail d'actualisation a été lancé dans le contexte de la publication du **Décret du 9 Octobre 2015** qui pose un nouveau paradigme de la gestion des finances publiques, à savoir la gestion budgétaire par programmes axée sur les résultats.

Sur cette base, le nouveau PAT a été structuré en conservant les grands domaines de réforme du PAT précédent mais avec une prise en compte plus affirmée de la logique des résultats. En même temps, le PAT 2016/18 prépare les Administrations Financières haïtiennes à une prochaine évaluation PEFA. La dernière réalisée pour Haïti date de 2011.

AXE 7. Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales

Il convient de tenir compte de ce que la mise en œuvre de cet Axe 7 doit se concevoir et s'effectuer d'une part dans le cadre de la réforme globale des finances publiques entreprise depuis plusieurs années, d'autre part en relation avec l'Axe 6 "Gouvernance territoriale" du Pilier 2 "Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale et gouvernance territoriale"

1) Objectifs

- Élaborer et adopter un code général des impôts et publier un code des douanes ainsi que leurs textes d'application ;
- Assurer le renforcement des compétences ;
- Organiser le cadre général des régies de recettes et de dépenses pour capturer les ressources encaissées dans les administrations ;
- Assurer le renforcement des outils et la modernisation des systèmes d'information des services, en particulier la mise en place de la nouvelle application pour les Impôts et l'amélioration de SYDONIA et son extension à l'ensemble du territoire national, pour la douane ;
- Permettre la mise en place progressive d'une gestion efficace et transparente des finances des collectivités territoriales.

2) Résultats attendus

- Les politiques publiques sont financées de plus en plus par des ressources nationales dont la mobilisation augmente progressivement.
- Les lignes de réforme devront permettre d'augmenter les ressources budgétaires des CT, de produire des informations pertinentes sur la gestion des CT et de rationaliser les contrôles exercés par différents organes sur les CT.

AXE 8. Cadre global du budget

1) Objectifs

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

2) Résultats attendus

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

AXE 9. Trésorerie et comptabilité publique

1) Objectifs

- Assurer la consolidation du CUT et la densification du réseau des comptables publics du Trésor ;
- Prendre des mesures pour garantir une bonne gestion de la trésorerie et de la dette publique ;
- Consolider les progrès de la comptabilité publique.

2) Résultats attendus

- La consolidation effective du CUT qui est progressivement étendu aux comptes de projets des bailleurs de fonds ;
- Une meilleure gestion de la trésorerie est assurée tandis que la gestion de la dette est optimisée ;
- Tous les postes comptables sont déployés et implantés sur tout le territoire national tandis que la gestion financière des collectivités territoriales est prise en charge progressivement par le réseau des comptables publics du Trésor.

AXE 10. Contrôle externe et transparence

1) Objectifs

- Viser l'effectivité de la reddition des comptes par les comptables publics, de la recevabilité des gestionnaires publics, du contrôle citoyen, de l'exercice des contrôles du pouvoir législatif en matière budgétaire.
- Garantir en support l'effectivité de ces contrôles : le contrôle exercé par le pouvoir législatif, le contrôle exercé par la cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif et le renforcement de la transparence et de lutte contre la corruption.

2) Résultats attendus

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

AXE 11. Système d'information pour les finances de l'État

Il convient de tenir compte de ce que la mise en œuvre de cet Axe 11 doit se concevoir et s'effectuer d'une part dans le cadre de la réforme globale des finances publiques entreprise depuis plusieurs années, d'autre part en relation avec l'Axe 4 "Gouvernance électronique" du Pilier 1 "Rénovation du système administratif"

1) Objectifs

- Assurer la revalorisation de la fonction informatique avec la mise en place au sein du MEF, d'une structure capable de conduire la modernisation des systèmes d'information.
- Conduire, pour ce faire, un processus de modernisation touche ces différentes dimensions : le cadre institutionnel et organisationnel ; les applications transversales ; la dimension technique ; le support et les référentiels communs ; la communication.
- À travers ses différentes dimensions, le domaine vise aussi le renforcement des capacités, l'optimisation des ressources matérielles et la diffusion de l'information.

2) Résultats attendus

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

Première partie – Les axes d'intervention

PLAN D'ACTION

<p>Axe 07 : Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales Axe 08 : Cadre global du budget Axe 09 : Trésorerie et comptabilité publique Axe 10 : Contrôle externe et transparence Axe 11 : Système d'information pour les finances de l'État</p>			
Résultat immédiat : La gouvernance économique publique est mieux assurée			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
Les politiques publiques sont financées progressivement par des ressources nationales	Mobilisation des ressources nationales	Pourcentage de ressources nationales mobilisées par rapport aux années antérieures.	MEF, Tous les ministères
la gouvernance financière des CT est améliorée	Renforcement de la Gouvernance des finances locales	Pourcentage de ressources (taxes locales, dotation et emprunt) générées par rapport aux années antérieures. Recettes locales augmentées Dépenses locales rationalisées (transparence, pourcentage d'investissement par rapport au fonctionnement, nombre de postes comptables dans les communes)	MEF, MICT, les CT,
<p>Les principaux secteurs de développement économique et social sont dotés de stratégies sectorielles et de programmes pluriannuels assortis des allocations budgétaires en ligne avec les politiques publiques et les ressources disponibles de l'État.</p> <p>Les dépenses publiques et la gestion des marchés publics sont effectuées de manière transparente dans le respect des normes internationales établies.</p>	<p>Renforcement du cadre global de la planification au niveau du MPCE et des ministères sectoriels priorités;</p> <p>Identification des secteurs clés pour le développement d'Haïti et l'élaboration de politiques économiques.</p> <p>Amélioration de la préparation, de l'exécution et du suivi des projets d'investissement publics dans ces ministères;</p> <p>Amélioration du système de gestion des marchés publics ;</p> <p>Renforcement des règles et procédures d'exécution et de contrôle ex-ante des dépenses publiques.</p>	<p>Disponibilité de plans et de stratégies de politiques publiques ;</p> <p>Programmes pluriannuels assortis d'allocations budgétaires définis Secteurs clés de développement identifiés Projets d'investissements publics réalisés</p> <p>Nombre de marchés publics respectant les normes légales</p> <p>Nombre de non-objections données par la CNMP et nombre d'avis donnés par la CSC/CA.</p>	<p>MPCE et les autres ministères</p> <p>MEF, Tous les ministères</p>
Les fonds alloués aux projets par des bailleurs sont progressivement	Consolidation du CUT et la densification du réseau des comptables publics du Trésor ;	CUT consolidé Réseau de comptables publics élargi	MEF, PTF et les agences d'exécution

Première partie – Les axes d'intervention

<p>Axe 07 : Mobilisation des ressources et gouvernance des finances locales Axe 08 : Cadre global du budget Axe 09 : Trésorerie et comptabilité publique Axe 10 : Contrôle externe et transparence Axe 11 : Système d'information pour les finances de l'État</p>			
Résultat immédiat : La gouvernance économique publique est mieux assurée			
Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Acteurs
<p>versés dans le CUT et dépensés à travers le réseau des comptables publics.</p> <p>La gestion de la trésorerie est améliorée et la gestion de la dette optimisée</p>	Adoption des mesures garantissant la gestion de la trésorerie et de la dette publique ;	<p>Nombre de mesures adoptées garantissant la gestion de la trésorerie et de la dette publique</p> <p>Évolution du pourcentage de la dette par rapport au PIB</p>	
Tous les postes comptables sont déployés sur tout le territoire national et la gestion financière des collectivités territoriales prise en charge progressivement par le réseau des comptables publics du Trésor.	Consolidation des progrès de la comptabilité publique	Nombre de postes comptables opérationnels au niveau territorial	
Les contrôles externes des finances publiques sont exercés efficacement et les risques fiduciaires minimisés.	Application effective du contrôle de reddition des comptes par les comptables publics, de la recevabilité des gestionnaires publics, du contrôle citoyen, de l'exercice des contrôles du pouvoir législatif en matière budgétaire.	Nombre de rapports de contrôle externes par la CSC/CA, le Parlement,	MEF, MICT, CT, ULCC, CSC/CA, UCREF, Parlement ;
Les systèmes d'information facilitent les contrôles et les prises de décision sur l'utilisation transparente et efficace des ressources publiques.	<p>Incitation à l'exercice effectif des contrôles du pouvoir législatif et de la cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif</p> <p>Renforcement des mécanismes de transparence et de la lutte contre la corruption</p> <p>Modernisation des systèmes d'information</p> <p>Refonte du cadre institutionnel et organisationnel</p>	<p>Augmentation du nombre d'arrêts rendus (débet ou quitus)</p> <p>Nombre de décharges octroyées</p> <p>Nombre de rapports produits par l'ULCC et l'UCREF</p> <p>Projets de loi de règlements soumis au parlement</p> <p>Disponibilité d'un système de communication électronique</p> <p>Cadre institutionnel et organisationnel redéfini</p>	MEF, MICT, CT, ULCC, CSC/CA, UCREF, Parlement, OMRH ;

MODÈLE LOGIQUE

En confirmant le principe de l'adoption de la Gestion axée sur les résultats (GAR) comme dimension importante de sa démarche de transformation et de rénovation de l'Administration publique, la République d'Haïti a souligné l'importance qu'il y ait une logique interne plus affirmée dans la conduite de ses politiques publiques. Un des instruments de prédilection pour ce faire est ce qui est dénommé un Modèle logique (ML).

Le ML est utilisé comme outil de planification au cours de la conception d'un projet/programme et comme outil de gestion au cours de sa mise en œuvre. Appelé aussi chaîne de résultats, il est essentiellement un outil de structuration de l'action à partir duquel est développé un cadre de mesure de la performance (cadre de mesure de rendement-CMR) comprenant des indicateurs clairement définis et propres à faciliter la mise en œuvre, le suivi et l'apprentissage autour des interventions menées. La déclinaison du ML en CMR du PME-2023 sera en phase avec le PSDH afin de maximiser les chances de réussite de son ancrage sur les dispositifs de mise en œuvre existants. De plus, l'opérationnalisation du ML reposera essentiellement sur son appropriation par les ministères sectoriels et son intégration efficace dans leurs plans d'actions.

Le ML, ci-dessous présenté, est une représentation visuelle de la série de changements cruciaux pour que le Programme soit couronné de succès. Il décrit les liens logiques entre les extrants prévus et les résultats attendus (immédiats, intermédiaires et ultimes) que le Programme vise à obtenir ou auxquels il souhaite contribuer. Ce ML reprend les résultats des plans d'actions définis plus haut. Ces extrants sont les produits ou les services directs découlant des activités qui seront menées. Les résultats immédiats (court terme), définis par axe d'intervention, expriment le changement de capacité chez les intermédiaires ou les bénéficiaires au cours du cycle de vie du Programme. Les résultats intermédiaires (moyen terme), définis par pilier de la modernisation, expriment les changements de comportement, de pratiques ou de performance parmi les intermédiaires ou les bénéficiaires, ou les deux, au cours du cycle de vie du Programme. Quant au résultat ultime, il porte sur le « pourquoi » du choix d'intervention et décrit les changements d'état, de condition ou de bien-être que les bénéficiaires du Programme devraient connaître à plus long terme.

Première partie – Le modèle logique

TABLEAU – LE MODÈLE LOGIQUE							
Résultat ultime (long terme)	1000-Un Etat moderne qui répond aux aspirations des usagers						
	↑			↑		↑	
Résultats intermédiaires (moyen terme)	1100-Les usagers reçoivent des services de qualité fournis par une Administration publique renouvelée			1200-La gouvernance territoriale est assurée, sous l'impulsion d'une coordination efficace de l'action gouvernementale		1300-Une meilleure gestion de la richesse publique au bénéfice des populations est assurée	
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
Résultats immédiats (court terme)	1110-Les usagers ont un meilleur accès aux services publics	1120-L'administration publique est mieux organisée pour remplir à bien ses missions	1130-Les ressources humaines de la fonction publique ont amélioré leur performance	1140-Les technologies de l'information (TI) ont contribué à la transformation de l'administration publique	1210-Les capacités de coordination de l'action gouvernementale se sont accrues	1220-Les capacités de la gouvernance territoriale se sont accrues	1310-La gouvernance économique publique est mieux assumée
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
Extrants	1111-Le cadre physique d'accueil est adéquat 1112-La fonction accueil est gérée de façon optimale 1113-Des services publics sont accessibles en ligne aux usagers 1114-Les procédures administratives sont allégées et simplifiées 1115-Le processus de fourniture de services publics, incluant la participation de plusieurs institutions et la prise en compte des doléances des usagers, est amélioré 1116-Les usagers sont informés sur la disponibilité et les conditions d'accessibilité et sont sensibilisés sur le comportement à adopter lors de la prestation des services	1121-L'administration centrale est recentrée sur ses fonctions stratégiques 1122-Les institutions de l'État disposent d'un cadre organisationnel bien défini, de stratégies sectorielles et de plans d'action bâtis autour de la vision imprimée dans le PSDH 1123-Les procédures administratives, financières et comptables sont simplifiées, harmonisées et modernisées 1124-Les institutions publiques sont dotées de capacités managériales additionnelles 1125-Les organismes autonomes fonctionnent conformément à la loi et appliquent les	1131-L'Etat dispose d'une politique de gestion des ressources humaines de la fonction publique 1132-Un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est établi 1133-La fonction publique dispose d'un système de classification des emplois conforme à la loi 1134-La fonction publique dispose d'un système de rémunération équitable 1135-La fonction publique est dotée de ressources humaines compétentes et motivées 1136-Les agents publics ont acquis de nouvelles connaissances techniques,	1141-Une structure se chargeant du numérique est mise en place 1142-Haïti dispose d'une infrastructure de télécommunications étendue, concurrentielle, fiable et performante 1143-La politique nationale du numérique est conçue et élaborée 1144-Le Schéma directeur des systèmes d'information de l'État (SDSIE) est mis en application 1145-La politique nationale de sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSIE) est mise en application 1146-Un identifiant unique pour chaque	1211-Une meilleure lisibilité, cohérence, régularité et rapidité de l'action gouvernementale à l'échelon central 1212-Une meilleure lisibilité, cohérence, régularité et rapidité de l'action gouvernementale à l'échelon territorial 1213-Le suivi de la mise en œuvre de la réforme administrative s'est amélioré	1221-Le consensus national sur la décentralisation est dégagé 1222-La politique nationale de décentralisation est élaborée et mise en place 1223- Le cadre légal et règlementaire des CT est mis en place et opérationnel 1224-Le dispositif institutionnel d'appui et d'accompagnement technique et financier des Collectivités Territoriales (CT) est mis en place et opérationnel 1225-Les administrations des CT ont acquis de nouvelles capacités managériales et opérationnelles 1226-La fonction publique territoriale est mise en place	1311-Les politiques publiques sont financées progressivement par des ressources nationales 1312-La gouvernance financière des CT est améliorée 1313-Les principaux secteurs de développement économique et social sont dotés de stratégies sectorielles et de programmes pluriannuels assortis des allocations budgétaires en ligne avec les politiques publiques et les ressources disponibles de l'État 1314-Les dépenses publiques et la gestion des marchés publics sont effectuées de manière transparente dans le respect des normes internationales établies 1315-Les fonds alloués aux projets par des bailleurs sont progressivement versés dans le CUT et dépensés à travers le réseau des comptables publics 1316-La gestion de la trésorerie est améliorée et la gestion de la dette optimisée 1317-Tous les postes comptables sont déployés sur tout le territoire national et la gestion financière des collectivités territoriales prise en

Première partie – Le modèle logique

<p>1117-Le cadre référentiel de services publics est adapté</p> <p>1118-Les institutions publiques disposent d'outils de mesure et de contrôle de la qualité des services fournis</p> <p>1119-L'État dispose d'un référentiel permettant d'apprécier la performance des institutions publiques en termes de qualité des services fournis</p>	<p>principes de bonne gouvernance</p> <p>1126- Les moyens immobiliers et mobiliers de l'État sont gérés de manière rationnelle conformément aux loi et règlement en vigueur</p> <p>1127-L'Etat dispose d'une politique de gestion des archives et de documentation</p>	<p>opérationnelles et managériales</p> <p>1137-Un système de gestion de carrière et de performance est établi</p> <p>1138-L'encadrement du personnel est amélioré</p> <p>1139a-Les conditions de travail/les relations de travail dans la fonction publique se sont améliorées</p> <p>1139b-Le quota d'au moins 30% de femmes dans la fonction publique est respecté</p> <p>1139c-Le sens du service public et de l'intérêt général est développé chez les agents publics</p> <p>1139d-L'État dispose de mécanisme d'établissement de relation claire et solide entre contribution et rétribution des agents de la fonction publique</p>	<p>citoyen est mis en place</p> <p>1147-Les institutions de l'État utilisent les Technologies de l'Information (TI) pour améliorer leurs performances</p> <p>1148-Le citoyen participe au processus de prise de décision de l'État qui se montre responsable et transparent via les TIC</p> <p>1149-Le cadre légal est actualisé</p>		<p>1227-Les CT sont mieux outillées pour la mobilisation fiscale</p> <p>1228-L'économie locale est dynamisée</p> <p>1229a-Les services sociaux de base et essentiels sont disponibles et fournis aux citoyens</p> <p>1229b-L'administration centrale de l'Etat se rapproche de la population</p> <p>1229c-La gouvernance locale s'est améliorée</p>	<p>charge progressivement par le réseau des comptables publics du Trésor</p> <p>1318-Les contrôles externes des finances publiques sont exercés efficacement et les risques fiduciaires minimisés</p> <p>1319-Les systèmes d'information facilitent les contrôles et les prises de décision sur l'utilisation transparente et efficace des ressources publiques</p>
REF PILIER 1 : Rénovation du système administratif				REF PILIER 2 : Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale et gouvernance territoriale		REF PILIER 3 : Réforme des finances publiques et gouvernance économique
REF AXE 1	REF AXE 2	REF AXE 3	REF AXE 4	REF AXE 5	REF AXE 6	REF AXES 7 À 11

DEUXIÈME PARTIE

MISE EN ŒUVRE DU PME-2023

Cette deuxième partie a pour objet d'identifier et présenter les modalités essentielles retenues pour la mise en œuvre des piliers de la modernisation de l'État. Cette identification vise non seulement à respecter dans son principe, mais à consolider dans son opérationnalisation, la cohérence indispensable entre conception d'ensemble et réalisation effective.

Cette adéquation est recherchée sous quatre angles également complémentaires:

- le dispositif institutionnel et les mécanismes de suivi;
- les orientations pour la mise en œuvre de la réforme;
- les conditions de réussite de la mise en œuvre du PME-2023;
- les étapes préparatoires pour la mise en œuvre du PME-2023.

I. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL ET MÉCANISMES DE SUIVI

Le PME-2023 est porté par trois (3) piliers de modernisation construits suivant onze (11) lignes directrices ou axes d'intervention. Parmi ces piliers on retrouve celui concernant la rénovation du système administratif. La charpente organisationnelle présentée ci-après réfère strictement au dispositif et aux mécanismes de suivi prévus pour la mise en œuvre des lignes d'action concentrées autour du pilier 1 relevant des compétences spécifiques dévolues à l'OMRH.

Tout en assumant une fonction de coordination par rapport aux deux (2) autres piliers, l'OMRH soutiendra les acteurs qui y sont directement concernés à travers le sommet stratégique de la charpente institutionnelle. Par conséquent, un cadre de gouvernance spécifique d'une part à la coordination de l'action gouvernementale et la gouvernance territoriale et d'autre à la réforme finances publiques et la gouvernance économique, prendra place au deuxième niveau pour assurer le pilotage opérationnel des interventions liées à ces deux piliers.

1. Un comité de pilotage stratégique présidé par le Premier ministre

- **Composition**
Premier ministre
Ministres sectoriels concernés
Coordonnateur général de l'OMRH
Membres du comité d'élaboration
- **Attribution**
Pilotage politique et suivi de la mise en œuvre de la réforme

2. Un comité de pilotage opérationnel présidé par le Coordonnateur général de l'OMRH

- **Composition**
Coordonnateur général de l'OMRH
Membres du Comité d'élaboration + OMRH
Membres des Comités sectoriels et sous-sectoriels de réforme dans les ministères, organismes autonomes ou autres institutions
- **Attributions**
 - 1) définir la stratégie de mise en œuvre et veiller à son application ;
 - 2) évaluer les coûts de la mise en œuvre dans chaque secteur et par axe ;
 - 3) mettre en œuvre des projets pilotes dans certains ministères et introduire des procédures de suivi pour le contrôle des opérations ;
 - 4) considérer les leçons apprises des projets pilotes et passer en revue les outils et les techniques de mise en œuvre ;

- 5) évaluer les résultats dans un rapport de progression à mi-parcours avant de généraliser le modèle construit à tous les ministères ;
- 6) proposer à l'exécutif, par l'entremise du CG, le budget du programme de mise en œuvre ;
- 7) mettre en place un corps d'évaluateurs chargés du monitoring et du suivi de la mise en œuvre ;
- 8) communiquer régulièrement sur l'état d'avancement du programme par secteur ;
- 9) désigner périodiquement les services publics à distinguer par rapport à leurs bonnes pratiques et à leur marge de progression dans la mise en œuvre du programme ;
- 10) assurer le secrétariat technique, le soutien aux comités sectoriels et internes ainsi que la mémoire de l'avancement de la réforme.

3. Des Comités sectoriels de suivi (dans chaque ministère) présidés par les directeurs généraux des ministères

- **Composition**

Responsable modernisation DRH ;
Responsable réforme de l'administration ;
Responsable UEP et/ou technologies de l'information ;
Autres responsables désignés par le DG ;

- **Attributions**

- 1) Sous la supervision du directeur général, chaque Comité sectoriel de suivi prépare, de concert avec les directions centrales et les services déconcentrés du ministère, un plan d'action pour la mise en œuvre du PME-2023 concernant son secteur d'activités ;
- 2) Préparer et soumettre à la commission nationale le budget correspondant ;
- 3) Définir un chronogramme d'activités ;
- 4) Établir un plan de monitoring ;
- 5) Communiquer à l'interne et à l'externe sur, les contraintes et les résistances au changement, les progressions ;
- 6) Développer un programme pour le renforcement des capacités et la formation des fonctionnaires impliqués dans les opérations de mise en œuvre ;
- 7) Chaque réunion du comité sectoriel de suivi donne lieu à un relevé écrit de conclusions adressé pour information à l'OMRH.

4. Des comités internes de suivi présidés par les DG des organismes autonomes ou autres institutions de l'État

- **Composition**

Cadres supérieurs des organismes ou institutions concernés

- **Attributions**

- 1) préparer, de concert avec son ministère de tutelle, un contrat d'objectifs et de performance (COP) comportant notamment la mise en œuvre de l'axe 1 du PME-2023 ;
- 2) préparer et soumettre au Comité sectoriel le budget correspondant ;
- 3) définir un chronogramme d'activités ;
- 4) établir un plan de monitoring ;
- 5) communiquer à l'interne et à l'externe sur les contraintes, les résistances au changement et les progressions ;
- 6) développer un programme pour le renforcement des capacités et la formation des fonctionnaires impliqués dans les opérations de mise en œuvre.

5. Un délégué interministériel pour la question de l'équité du genre

Le délégué interministériel pour la question de l'équité du genre aura pour rôle principal de faciliter, d'une part, la concertation entre diverses institutions sur la question de l'équité de genre, et d'autre part d'animer et d'assurer le suivi des actions spécifiques à la prise en compte de l'égalité homme-femme retenues dans le programme.

6. Un centre d'analyses

Ce centre d'analyses se veut un espace de réflexion, de proposition avec pour principale attribution d'examiner et d'étudier les changements susceptibles de s'opérer à partir de la mise en œuvre du PME-2023 et faire des propositions d'ajustement des réformes en cours ainsi que la promotion des bonnes pratiques.

7. Un forum des jeunes sur la modernisation de l'État

Ce forum servira d'espace de réflexion et d'action dans le cadre d'une fonction de veille et de lanceurs d'alertes qu'assumeront les jeunes eu égard aux écarts enregistrés dans le déroulement du programme.

MODALITÉS DE SUIVI-ÉVALUATION

De manière participative et concertée le processus de suivi sera réalisé à l'aide d'outils comme le tableau de bord préalablement établi. Il appréciera le fonctionnement du dispositif mis sur pied, la stratégie de mise en œuvre, le respect du calendrier, des normes et procédures ainsi que le financement.

Tout d'abord, le suivi du dispositif institutionnel permettra de s'assurer du fonctionnement efficace des mécanismes et dispositif mis en place.

Quant au suivi financier, il sera utilisé pour s'assurer que les engagements pris et les modalités de décaissement prévues par l'état haïtien et les partenaires techniques et financiers (PTF) sont respectées et la mise en œuvre du programme se fait en conformité avec le budget et le calendrier établis.

Et enfin, le suivi des résultats s'effectuera dans un cadre beaucoup plus large pour déterminer régulièrement si les actions et les activités du programme sont en voie d'atteindre les résultats planifiés.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PME, trois moments forts correspondant à trois types d'évaluation sont envisagés : i) une évaluation annuelle qui sera réalisée par le comité de pilotage stratégique appuyé par les comités sectoriels de suivi ; ii) une évaluation à mi-parcours effectuée de préférence par des entités externes au programme et ; iii) une évaluation finale au terme des cinq

années du programme qui portera sur les résultats obtenus à travers l'ensemble des plans mis en œuvre.

Toutes ces évaluations fourniront aux décideurs des éléments d'analyses et de propositions susceptibles d'ajuster, de réorienter les stratégies tant du point de vue technique, administratif, que financier pour un meilleur ciblage des objectifs et l'atteinte des résultats.

II. ORIENTATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME

1) Gestion axée sur les résultats

La qualité de l'Administration publique se mesure entre autres par sa capacité de rendre compte de son action à ses citoyens. Pour y arriver, il lui faut mener les politiques publiques sur la base d'une gestion axée sur les résultats (GAR).

La GAR est une approche managériale qui met l'accent sur la mesurabilité de l'action. C'est dans cette optique qu'elle est en filigrane du PME. Il s'agira, dans le cadre du Programme, de veiller à ce que le cycle des interventions (planification, programmation, budgétisation, suivi, évaluation et apprentissage) s'adosse sur des résultats escomptés clairement définis (à court, moyen et long terme) et assortis d'indicateurs de mesure de la performance.

La GAR implique un changement graduel de culture organisationnelle. Déterminant clé de la démarche de modernisation de l'Etat, elle sera introduite de manière progressive en partant d'une phase pilote sur une année couvrant deux départements ministériels. Cette phase permettra de bien circonscrire les tenants et aboutissants de l'expérimentation avant un déploiement pangouvernemental.

2) Égalité femmes-hommes

Au fil des années, la question du genre a fini par s'imposer aux décideurs au point de constituer, de nos jours, un facteur de crédibilité du discours politique, des projets de développement et des projets sociaux d'encadrement des populations vulnérables. Cette question du genre se manifeste dans la recherche de l'égalité femmes-hommes à tous les échelons de la société.

En Haïti, le genre a principalement été introduit par les groupes de femmes et les associations féministes qui ont été très actifs au sein de la société civile haïtienne vers la fin des années 1970 et le début des années 1980. La constitution de 1987, reconnaissant les revendications de cette société civile, a innové en décidant d'imposer un quota de 30% de femmes dans les institutions de l'État. Cependant, force est de reconnaître que cette disposition s'applique difficilement pour plusieurs raisons, particulièrement à cause de la résistance aux changements enracinée dans les traditions machistes.

À l'heure où le pays s'engage dans le PME-2023, il est important de se pencher sur la question du genre dans l'administration publique afin d'imposer la stricte application de la disposition constitutionnelle du quota de 30% de femmes non seulement dans le nombre, mais aussi pour qu'elles aient un égal accès aux échelons les plus élevés. L'objectif, à terme, est évidemment d'arriver tout simplement à une parité femmes-hommes dans les institutions haïtiennes.

3) Intégration des personnes vulnérables

Assurer une meilleure prise en compte des différences au sein de la fonction publique représente un enjeu majeur dans le cadre des réformes formulées à partir du programme de modernisation de l'État. À côté de l'équité de genre, l'intégration des personnes handicapées fait partie des principes fondamentaux sur lesquels reposent les réformes envisagées. Parallèlement aux dispositions du décret du 17 mai en son article 46 qui prône l'égal accès des citoyens à la fonction publique « l'accès sur la base du mérite », il faut considérer la forte croissance de cette catégorie de la population depuis le tremblement de terre de janvier 2010.

À cet égard deux dimensions retiennent l'attention des pouvoirs publics dans la prise en compte des personnes handicapées. D'une part, il est impératif de promouvoir l'insertion professionnelle à partir d'une campagne d'envergure visant à inciter cette catégorie à participer aux concours sectoriels ou nationaux. Ceci peut être renforcé à travers des circulaires faisant obligation aux institutions ou organismes publics de disposer de plans annuels de recrutement, ou encore d'inclure dans les actions prioritaires de gestion prévisionnelle des effectifs le strict respect d'une proportion déterminée de personnes handicapées à recruter et à maintenir au sein de leurs services.

D'autre part, il conviendra d'édicter des normes en vue de l'amélioration du cadre physique de bâtiments administratifs pour les rendre plus accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Vu que la prise en compte de l'intégration des personnes handicapées ne se résume pas à ces dimensions de recrutement dans la fonction publique et d'accessibilité des personnes handicapées dans les services publics, il conviendra de faciliter de manière graduelle le développement d'une politique spécifique au bénéfice de cette catégorie de citoyens.

4) Rôle de la société civile

La constitution de 1987 constitue le premier texte fondateur de la réforme de l'État en Haïti, après la chute de la dictature duvaliériste. Cette constitution a validé les nombreuses revendications populaires portées par une société civile haïtienne dynamique, multiforme et multisectorielle, en faveur du changement démocratique et d'une nouvelle gouvernance au sein de l'État. Changer l'État a été l'un des slogans du mouvement de 86. Le peuple haïtien ne s'y était pas trompé : aucun changement majeur ne pourra arriver en Haïti sans une transformation profonde de l'État, de l'administration publique, des rapports centre-périphérie, ville-campagne. Les groupes organisés de la société civile, ont réclamé une nouvelle constitution pour inscrire leur demande de plus de démocratie et de justice sociale dans un cadre juridique majeur qui leur accorde reconnaissance et légitimité.

30 ans, après le vote de la constitution, une certaine démocratie formelle a vu le jour en Haïti, mais la nature de l'État, ses rapports avec les citoyens et avec les collectivités, n'ont pas

changé. Par conséquent, les demandes relatives à la réforme de l'État sont toujours d'actualité. Au cours des trois dernières décennies, les nombreuses organisations de femmes, de jeunes, les organisations paysannes et socioprofessionnelles, les syndicats, ont continué à dénoncer l'inefficacité de l'État, la corruption qui le gangrène à tous les niveaux, son insouciance par rapport aux besoins de la population, son effondrement progressif. Du même coup, cette société civile qui n'a jamais baissé les bras, a continué sa croisade tantôt contre l'inapplication de la constitution, tantôt contre les multiples violations que celle-ci a subies de la part des politiciens de toutes les tendances, et à coup de propositions, a continué à exiger la mise en œuvre de réformes sérieuses.

La réforme de l'État n'est donc pas une offre généreuse des dirigeants politiques acquis aux valeurs de la démocratie, mais une demande populaire profonde endossée par les organisations de la société civile. Dans ces conditions, toute réforme de l'État qui serait menée en vase clos, de façon purement technocratique, et qui ne prendrait pas en considération les revendications concrètes des citoyens, n'a aucune chance d'aboutir. Elle sera vite ignorée, boudée ou contestée.

III. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PME-2023

1) Capacité de gestion du changement

Toute réforme apporte du changement et provoque souvent une transformation du travail qui en modifie le sens et les façons de faire. Compte tenu de son envergure, elle amène son lot de bonheur, d'incompréhension, d'indifférence, de doute, de crainte, de l'heur vu l'histoire, les attentes ou intérêts des destinataires du programme de réforme. Elle dérange leur quotidien et les oblige à un dépassement qu'ils n'arrivent pas à appréhender. Car souvent le changement remet en cause les savoirs, les comportements, la motivation, les outils de travail, l'organisation du travail ainsi que les systèmes organisationnels et peut créer une certaine déstabilisation des destinataires que d'aucuns qualifient de résistance au changement.

Pour que l'Etat puisse atteindre ses objectifs du développement et répondre aux attentes des citoyens, les gouvernants et les gouvernés devraient changer la nature de leurs rapports. L'administration et l'administré doivent être soumis à la loi. Il nous faut appliquer les principes de l'Etat de droit dans les comportements de ceux qui sont appelés à servir l'Etat. En effet, les principes de l'Etat de droit doivent préserver les citoyens contre les abus et la violence de l'administration. Pour mettre fin à ces pratiques néfastes, l'administration doit être encadrée par le droit. Ainsi, la gestion du changement souhaité par les citoyens, doit être basée sur le respect de nos valeurs républicaines, le respect des règles de droit qui doivent servir de fondement à l'action et les limites de l'administration.

Tout en tenant compte de leur vécu et de leurs préoccupations par rapport à la réforme, il est important :

- d'établir l'ampleur du changement ;
- d'évaluer le degré d'exigences du changement ;
- de faire l'inventaire de ce que le changement remet en cause ; et,
- de prendre en compte le rôle et les défis imposés aux destinataires du programme pour faciliter leur appropriation de la réforme.

Il faut également :

- penser à des mesures pouvant diminuer le taux de roulement trop élevé de certains responsables techniques vu son impact négatif sur la mise en œuvre d'une réforme ; et,
- être attentif aux méthodes qu'adopteront pour la gestion du changement comme acteurs incontournables, les personnes chargés d'appliquer la réforme aux destinataires à savoir les décideurs politiques, les directeurs généraux assistés des directeurs de ressources humaines pour la mise en place du programme dans leur

institution, les supérieurs hiérarchiques, les formateurs, l'équipe de gestion du changement et les communicateurs.

Il s'agit, du point de vue des destinataires du programme vu les défis à relever, de contribuer, de s'approprier la réforme et non de le subir, de répondre à des exigences acceptables, de légitimer leurs réactions au lieu de s'y opposer ou de les antagoniser, d'exiger suffisamment de temps et non de minimiser leurs efforts, de trouver des solutions acceptables et aussi de suggérer des mesures d'efficacité pour leur inclusion dans la mouvance du changement.

De la sorte, les responsables de la gestion du changement (à savoir le directeur général et toute l'équipe du soutien soit la DRH, les supérieurs hiérarchiques, les responsables en formation, en communication, en suivi, contrôle et évaluation ainsi que le directeur du projet se doivent d'assumer leur rôle de négociateur, de leadership, de disponibilité, d'ouverture, d'écoute, de communicateur, d'adaptation ou d'innovation aux situations vécues sur le terrain et de gestionnaire auprès de ces derniers pour leur permettre de s'approprier la réforme qu'il faut réussir.

2) Capacité institutionnelle et organisationnelle des acteurs étatiques

La capacité des institutions de l'État à piloter la mise en œuvre du PME-2023 en constitue l'une des conditions de réussite majeures. Le dispositif institutionnel et le mécanisme de suivi prévu à cet effet doivent être fonctionnels et efficaces. Le fonctionnement effectif de ce dispositif implique un engagement réel des dirigeants politiques et administratifs au plus haut niveau.

En effet, ces derniers sont les premiers responsables de la mise en œuvre du PME-2023. Ils doivent accepter le PME-2023, garantir les fonds et assurer la coordination efficace. Il va s'en dire que l'appui engagé du chef de l'État, chargé d'assurer la bonne marche des institutions, du Premier ministre, chargé de coordonner l'action gouvernementale, des ministres et des Directeurs généraux, chargés de définir et de mettre en œuvre des politiques sectorielles, est une condition essentielle, au succès de la réforme. La réussite de la mise en œuvre du PME-2023 requiert donc un engagement fort du Chef de l'État, du Premier ministre et de tous les membres du gouvernement qui doivent s'engager publiquement, énergiquement et de manière continue derrière la réforme.

Il est important que les organes de décision, de management et d'exécution remplissent leur rôle de leadership, d'organisation et de communication avec compétence et efficacité et s'assurent, chacun en ce qui les concerne, que l'ensemble des actions prévues dans le PME sont mises en œuvre. Pour cela, les acteurs étatiques à savoir les autorités politiques et les responsables techniques doivent s'y engager. La réussite de la mise en œuvre du PME-2023 requiert une forte coordination politique et d'engagement gouvernemental. Elle dépend aussi d'un pilotage opérationnel efficace. À cet égard, le rôle de l'Office de management et des ressources humaines est capital.

Le PME doit être aussi pris en charge de manière manifeste par la haute fonction publique. Les Unités d'Études et programmation (UEP), les Unités de coordination des directions départementales, les directions techniques, et les directions des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes, ainsi que les délégations départementales et aussi tous les supérieurs hiérarchiques dans leur rôle de communicateurs et de veille sont appelés à participer pleinement à la mise en œuvre du PME-2023.

Il faut entre autre prévoir le niveau adéquat de capacité pour mettre en œuvre la réforme. Ce qui requiert : a) le Renforcement de la capacité managériale de l'administration publique haïtienne en y appliquant des outils de gestion adéquates comme la gestion axée sur les résultats (GAR) ; b) le Renforcement de l'organisation administrative des ministères ; c) le Renforcement de la coordination interministérielle et territoriale.

Les autorités politiques, l'Exécutif et le Parlement doivent donner le ton par des interventions concrètes dans le système administratif en fournissant les moyens et ressources nécessaires aux responsables techniques pour qu'ils puissent jouer pleinement leurs rôles de dispensateurs de services de qualité et de proximité à la population dans un environnement ouvert, transparent et accueillant.

Le Parlement doit se confiner à son rôle essentiel de légiférer et aussi de contrôler avec rigueur et équité tout l'espace administratif et abandonner son rôle traditionnel, qui n'est pas le sien, de gestionnaire de projet de développement dans les espaces territoriaux relevant de leur zone d'influence alors que tout cela revient aux collectivités territoriales. Ces dernières doivent avoir les moyens et ressources nécessaires pour remplir valablement leur mission. Vu leurs maigres ressources, un support raisonnable et important doit leur être accordé pour qu'elles puissent se libérer de toute tutelle administrative et économique dans un court laps de temps. Le système administratif se doit d'être amélioré.

L'Exécutif, aussi, se doit de jouer son rôle d'animateur, d'instigateur d'idées innovantes pour permettre aux autorités et responsables techniques d'élaborer des propositions de politiques, de lois, de programmes, de projets et de procédures nécessaires à la mise en œuvre de tout projet de développement pour des services de qualité et de proximité en vue d'améliorer le mode de vie des citoyens.

Il est tout aussi impérieux qu'il permette aux responsables techniques de mettre en place le régime de carrière prévu par la loi et ce, pour couper court à cette situation où la fonction publique a trop d'agents tout en n'ayant pas assez. Il faut mettre fin à ce manque de rigueur, de discipline et de planification dans la dotation des ressources humaines qui l'empêche d'être efficace dans le service à la population.

De la sorte, les responsables techniques auront à travailler pour avoir un personnel compétent, responsable, engagé, motivé et efficace (CREME), apte à mettre en œuvre le

PME-2023. Ce qui permet d'exiger des agents de produire les résultats attendus pour un service de qualité et de proximité aux citoyens.

Ces responsables doivent être reconnus avoir de la légitimité et de la compétence managériale nécessaire pour mettre en œuvre la réforme projetée et permettre aux destinataires d'inspirer confiance ainsi que d'adhérer à un rêve prometteur à transformer en réalité.

Tenant compte des forces et faiblesses de notre univers administratif, ils se doivent de présenter un plan d'action réaliste en identifiant toutes les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés avec un calendrier de suivi et de contrôle pour une évaluation ouverte, objective et rigoureuse mais juste et équitable.

Avec cette capacité institutionnelle et organisationnelle retrouvée, il sera possible de croire à l'institutionnalisation d'une culture de reddition de comptes, de donner de l'importance à la disponibilité, à l'écoute, à l'intérêt général, au leadership et au sens de responsabilité de l'ensemble des membres du personnel de l'administration centrale d'Etat dans un environnement administratif et physique adéquat et accueillant.

3) Capacité organisationnelle des acteurs non-étatiques

Le séisme de janvier 2010 a mis à nu la fragilité de l'État aussi bien que celle de la société haïtienne à travers toutes ses composantes. C'est dans ce contexte que la thématique de la refondation nationale a fait irruption dans le débat sur l'avenir du pays. Toutes les composantes de la société haïtienne, acteurs étatiques et acteurs non-étatiques, étaient et se trouvent encore au bord du gouffre, totalement dépassées par les événements. Certains secteurs de l'intelligentsia haïtienne traditionnellement réticents à accepter la pertinence du concept d'État failli pour caractériser les problèmes récurrents de déficit de gouvernance et de leadership de l'État haïtien, ont fini par se rallier au concept d'État fragile.

Après avoir été très actifs pour contrer la dictature et l'autoritarisme de l'État depuis la fin des années 70, malgré leur grande détermination encore aujourd'hui, la combativité de certains secteurs, l'accompagnement offert ici et là à des couches appauvries de la population, et leur extraordinaire capacité de résilience, la société civile haïtienne ainsi que les acteurs non-étatiques ont fini par laisser apparaître au grand jour, bien avant le séisme certes, mais particulièrement depuis ce tragique événement, leur déconnexion de plus en plus grande par rapport à la réalité et leur impuissance par rapport à l'enlisement collectif. Leurs problèmes d'organisation interne et de gouvernance démocratique, l'autoritarisme de certains membres de leur direction, leurs faiblesses structurelles, les luttes intestines permanentes en leur sein, leurs difficultés à mobiliser leurs membres et à s'organiser sur le long terme pour défendre efficacement et durablement leurs projets, ont fini par les fragiliser. Le processus actuel de réforme de l'État ne peut aboutir qu'à la condition de résoudre ce dilemme de départ : comment établir un partenariat gagnant entre les deux

acteurs principaux du processus, prisonniers de problèmes fonctionnels qui les rendent inefficaces dans la pratique, en dépit de leur volonté d'aller de l'avant?

Ce qui est en cause ici, ce n'est ni le désir sincère des individus qui militent au sein des organisations non-étatiques, ni les principes moraux qui guident leur action, ni même l'existence de certains dispositifs institutionnels qui auraient dû rendre ces organisations plus performantes, et encore moins la lucidité de ces acteurs par rapport au statu quo ambiant, voire par rapport à la lente dérive collective, mais leur incapacité à articuler le tout et à générer un leadership collectif mobilisateur et éclairé, susceptible d'opérer une rupture dans les pratiques et d'induire des changements sociétaux de fond.

Par-delà les discours enthousiastes des uns et des autres et l'activisme de certaines personnalités, les acteurs non-étatiques aussi sont en panne. Par conséquent, ils doivent réussir à se réinventer, à s'auto-transformer pour être en mesure de devenir des compagnons de route utiles et indispensables au processus de la réforme de l'État. Dans un contexte post-séisme, où la réalité d'un État et d'une société fragiles se dévoile crûment au quotidien, la réforme doit s'inscrire dans une logique de refondation nationale. Dans cette perspective, les acteurs étatiques et non-étatiques doivent s'engager à se renforcer et à reconstruire leurs capacités respectives d'avoir prise sur la réalité sociale et à s'appuyer mutuellement dans le cadre d'un partenariat productif. C'est la condition de possibilité pour pouvoir réussir la réforme et réintégrer dans le jeu démocratique la majorité de la population à laquelle le système actuel dénie toute reconnaissance citoyenne.

4) Capacité de mobilisation des ressources financières

La réforme du service public proposée par le PME-2023 a pour but notamment d'améliorer la fourniture de services aux usagers, d'accroître l'efficacité de l'administration, de rénover la gestion des ressources humaines, de faire un meilleur usage des fonds publics et partant regagner la confiance des citoyens.

Pour atteindre les résultats escomptés, donc le changement souhaité, il est indispensable de disposer des ressources humaines, de ressources matérielles, informationnelles, de temps et surtout de ressources financières. L'absence ou l'insuffisance de ces dernières servent d'obstacles majeurs à la réussite de tout programme de réforme.

En raison de la taille de l'économie haïtienne, il est évident que les ressources nationales seules ne parviendront guère à couvrir l'intégralité des dépenses nécessaires à la mise en œuvre d'un tel programme. D'où l'utilité de présenter aux décideurs nationaux et aux bailleurs internationaux une stratégie de mobilisation des ressources qui mise entre autres sur :

- la capacité à éviter l'éparpillement des fonds à travers les ministères sectoriels destinés au financement des mêmes thématiques de la modernisation de l'État ;
- le suivi des engagements par le biais d'un cadre de partenariat sur la réforme de l'État ;

- la hiérarchisation des activités à financer, évitant ainsi la compétition entre bailleurs.

Outre ces aspects sus mentionnés, il faudra également confronter les disponibilités financières nationales, qui pourraient prendre en charge majoritairement les dépenses courantes, avec les apports ou financements externes qui devraient être dirigés en grande partie vers les dépenses d'investissement.

D'un point de vue technique et en alignement avec l'approche GAR priorisée dans ce document, l'étape de la budgétisation doit permettre l'établissement d'un budget quinquennal tenant compte de la durée totale du programme de modernisation de l'État, suivi d'un cadre budgétaire triennal qui sera assorti d'un plan annuel d'allocation des ressources, en fonction des activités préalablement et prioritairement identifiées. Un contrôle accru et une meilleure reddition des comptes en seront favorisés.

5) Participation citoyenne

Si les citoyens sont à l'origine et au cœur de la demande de réforme de l'État, ils doivent aussi être partie prenante dans la phase de conception de la réforme et surtout dans celle de sa mise en œuvre. L'OMRH et la Primature ont fait un grand pas en avant, en associant des représentantes et représentants de la société civile au comité d'élaboration du PME-2023. Mais il faut aller au-delà des personnes déjà choisies et de leur implication dans la phase d'élaboration du programme de la réforme.

Il est indispensable de faire en sorte que les citoyens soient associés activement à toutes les phases de la réforme. Car en fin de compte, peu importe la qualité des documents préparatoires, tout se jouera dans la phase de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des résultats de la réforme. Il faut donc identifier, très tôt, les mécanismes qui garantiront la participation citoyenne tout au long du processus. À défaut de les avoir identifiés et surtout de les appliquer, la participation citoyenne dans la réforme ne sera qu'un vœu pieux, un coup de com tout au plus, un effet cosmétique.

Par ailleurs, l'une des caractéristiques de la société civile haïtienne est sa grande hétérogénéité. C'est pourquoi, quel que soit leur engagement personnel et avéré à la cause de la réforme, deux ou trois têtes d'affiche ne sauraient représenter toutes les sensibilités de la société civile haïtienne. D'où l'utilité d'une réflexion qui permettrait de ratisser plus large, afin d'incorporer dans la démarche de la réforme, le plus grand nombre de tendances et de points de vue possible. Car, ce qui est en jeu ici, c'est de garantir la possibilité d'une participation citoyenne effective, par conséquent de toutes les tendances et secteurs, pour

continuer à garder le cap dans les moments difficiles et cruciaux et contourner les résistances qui ne manqueront pas de se manifester au sein de l'État et de l'administration publique contre le processus même de la réforme, dès lors qu'il s'attaquera aux privilèges traditionnels.

IV. ÉTAPES PRÉPARATOIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PME-2023

Durant l'exercice administratif 2018 – 2019

La Mise en œuvre du PME-2023 suppose un ensemble d'étapes préalables liées non seulement à son caractère interactif et participatif mais aussi au changement de paradigmes et aux transformations structurelles qu'elle nécessitera au sein des administrations. Pour avancer dans un tel processus, tout le monde doit avoir le même niveau d'informations et doit être capable de s'adapter. Cette adaptation, Justement, implique l'application d'une démarche progressive. L'OMRH est responsable du pilotage du processus de manière à garantir la cohérence entre les différentes interventions mais la mise en œuvre sera assurée par les secteurs, d'où la nécessité d'établir le momentum et le partage des responsabilités.

Il est indispensable que le dispositif institutionnel prévu pour la mise en œuvre soit le fruit d'une concertation entre tous les protagonistes afin de savoir qui fait quoi ? quand ? et comment ? ce dispositif tiendra compte de l'erreur du passé qui octroyait à l'OMRH la responsabilité de conduire tout le processus de mise en œuvre de la réforme en oubliant qu'il n'avait pas les moyens de ses ambitions. Les mécanismes à mettre en place pour l'implémentation du PME-2023 doivent être connus, discutés et acceptés par tous les protagonistes, sans distinction.

De plus, le paramétrage opérationnel de l'action en activités et résultats attendus à court terme, le passage à la matérialisation des actions prévues dans les trois piliers et les onze (11) axes, implique leur déclinaison en composantes. Cette étape n'est possible qu'avec la collaboration des ministères sectoriels, en fonction de leurs attributions, de leurs moyens financiers et des ressources humaines dont ils disposent et surtout la transition nécessaire pendant l'exercice 2018-2019 pour l'assimilation des outils (modèle logique ou chaîne de résultats, cadre de mesure de rendement, cadre de gestion des risques etc.) vers la généralisation de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Les activités de réforme devront être financées à partir de l'enveloppe budgétaire allouée à chaque ministère ou organisme. Quelle part de ce budget serait consacrée à la réforme ? Et par rapport au processus de modernisation du budget, comment fait-on pour introduire la budgétisation axée sur les résultats ou le budget sexo-spécifique ? Toute la préoccupation pédagogique exprimée au départ trouve son fondement dans cette problématique.

- a) Mise en place du dispositif institutionnel ;
- b) Planification de l'action (déclinaison des axes en composantes en collaboration avec les ministères, définition et paramétrage opérationnel de l'action en activités et résultats attendus à court terme (extrants) ;
- c) Structuration de la logique interne du programme (modèle logique) et élaboration d'un cadre de mesure de rendement, d'un cadre de gestion des risques et du système de suivi et évaluation ;
- d) Budgétisation axée sur les résultats (concertation, pédagogie).

ANNEXES

COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL

Promotion d'une nouvelle culture de gouvernance

Président : Amary Joseph Noel

Rapporteur : Eucher-Luc Joseph

- Immacula Caze
- Marceline Caze
- Elie Jean Philippe
- Eugène Pierre-Louis

Axe 1 : Amélioration de la prestation des services publics

Présidente : Eunide Innocent

Kettly Julien

Rapporteur : Jude Cangé

- Elide Gina Tassy
- Bernard Zahra
- Antoinette Duclair
- Anne Lisebeth Senatus
- Danielle Delbeau
- Gaëlle Jean Louis
- Acluche Magloire

Axe 2 : Promotion d'une administration orientée vers les résultats

Présidente : Marie Antoinette Cayemitte

Hérolde Jean-François

Rapporteur : Odilien Charles

- Naed Jasmin
- Géraldy Eugène
- Pascy Charlot
- Marco Mondésir

Axe 3 : Rénovation de la fonction publique

Président et rapporteur : Jean Astrel Magloire

- Marie Carline Mérisier
- Boucicut Henri
- Maggy C. Belin

- Antoine Verdier
- Isny Joseph
- Erolde Emmanuel
- Jhensly Endy Frédéric

Axe 4 : Gouvernance électronique

Président : Rénauld Lubérice

Rapporteur : Pierre C. Jean-Claude

- Chrisnel Désir
- Kerline Bayard

Axe 5 : Renforcement de la coordination de l'action gouvernementale

Président : Joseph Guillaume

Rapporteur : Martine Deverson

- Romero Latry
- Natacha Daciné
- Enold Joseph
- Isnel Pierreval

Axe 6 : Gouvernance locale et décentralisation

Président: Hugues Joseph

Rapporteur: Jude Edouard Pierre

- Sonet St-Louis
- Julio Adam
- Louise Sanon
- Wisner Thomas
- Rolff Junior Bontemps
- Price Pady
- Rosny Desroches

Axe 7 à 11 : Réforme des finances publiques

- .

ARRÊTÉ PRIS LE 2 AVRIL 2018 PAR LE PREMIER MINISTRE INSTITUANT LE COMITÉ D'ÉLABORATION ET LE SECRÉTARIAT EXÉCUTIF



LIBERTÉ EGALITE FRATERNITÉ
République d'Haïti

ARRÊTÉ

JACK GUY LAFONTANT
PREMIER MINISTRE

Vu la Constitution de la République ;

Vu le décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'Etat ;

Vu le décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique ;

Vu l'arrêté du 25 mai 2009 portant Organisation et Fonctionnement de l'Office de management et des ressources humaines désigné sous le sigle « OMRH » ;

Vu l'arrêté du 1^{er} juin 2017 portant révision de l'arrêté du 15 février 2008 portant Organisation et Fonctionnement du Conseil supérieur de l'administration et de la fonction publique (CSAFP)

;

Considérant qu'il y a lieu de définir un plan de mise en œuvre servant de cadre d'action pour la réforme de l'Etat ;

Considérant qu'il y a lieu de mettre en place un comité d'élaboration et de nommer, en conséquence, les membres qui le composent ;

Considérant qu'il est nécessaire de faire le suivi des recommandations et enseignements tirés du forum international sur la réforme de l'Etat ;

Considérant qu'il convient, à cet effet, d'encourager et de formaliser la participation de tous les secteurs de la vie nationale dans le processus de réforme de l'Etat ;

ARRÊTE

Article 1.- Le présent Arrêté porte formation d'un comité d'élaboration du nouveau programme portant essentiellement sur un plan de mise en œuvre de la réforme de l'État pour la période 2018-2023.

Article 2.- Le comité d'élaboration est chargé de proposer à l'exécutif un plan de mise en œuvre contenant les interventions liées aux attentes de la population en matière de service public.

Article 3.- Sont nommés membres du comité d'élaboration :

- le citoyen Josué PIERRE-LOUIS, Coordonnateur général de l'Office de management et des ressources humaines (OMRH), Président ;
- le citoyen Rosny DESROCHES, vice-président ;
- le citoyen Guichard DORE, rapporteur ;
- le citoyen Robert JOSEPH, rapporteur ;
- le citoyen Hérold JEAN-FRANCOIS, porte-parole ;
- la citoyenne Eunide INNOCENT, conseillère ;
- le citoyen Maxime D CHARLES, conseiller ;
- le citoyen Edouard PAULTRE, conseiller ;
- le citoyen Claude JEUDY, conseiller.

Article 4.- Au comité d'élaboration s'adjoint un Secrétariat exécutif composé des membres suivants :

- le citoyen René JULIEN ;
- le citoyen Alain GILLES ;
- le citoyen Price PAD Y ;
- le citoyen Jean Astrei MAGLOIRE ;
- le citoyen Amary Joseph NOEL ;
- la citoyenne Martine DEVERSON ;
- le citoyen Odilien CHARLES ;
- le citoyen Jude Edouard PIERRE ;
- le citoyen Yvener Foster JOSEPH ;
- le citoyen Wolff Junior BONTEMPS ;
- le citoyen Roméro LATRY ;
- la citoyenne Marie Carline D. MERISIER ;
- le citoyen Enold JOSEPH ;
- la citoyenne Louise SANON ;
- le citoyen Jude CANGE ;
- le citoyen Euchel-Luc JOSEPH ;
- la citoyenne Marie Antoinette CAYEMITTE ;
- la citoyenne Elide Gina TASSY ;
- le citoyen Julio ADAM ;
- la citoyenne Naed Jasmin DESIRE ;
- la citoyenne Kettly JULIEN ;
- le citoyen Marco MONDESIR ;

PME-2023 - Annexes

- - le citoyen Isnel PIERREVAL.

Article 5.- A l'initiative du Président du comité d'élaboration, les membres du secrétariat exécutif feront partie des commissions thématiques créées pour alimenter la rédaction du plan de mise en œuvre.

Article 6.- En appui aux travaux du comité d'élaboration du nouveau programme de réforme de l'État, le président du comité peut faire appel à d'autres personnalités de la société civile ou de l'administration publique en fonction de leurs compétences, expériences et engagements dans la modernisation du service public.

Article 7.- L'Office de management et des ressources humaines (OMRH), par l'entremise de son coordonnateur général et président du comité d'élaboration, prendra toutes les dispositions nécessaires à l'organisation des travaux et au fonctionnement harmonieux du comité d'élaboration du nouveau programme de réforme de l'État.

Article 8.- Le mandat des membres du comité d'élaboration prend fin à la soumission, à l'Exécutif, du rapport final relatif au plan de mise en œuvre avant la fin du mois de septembre 2018.

Article 9.- Le Ministère de l'économie et des finances met à la disposition de l'OMRH des moyens matériels et financiers nécessaires à l'accomplissement de la mission du comité d'élaboration.

Article 10.- L'OMRH est habilité à recevoir des contributions des bailleurs de fonds selon les modalités préalablement définies.

Article 11.- Une ampliation du présent arrêté sera remise à chacun des intéressés.

Article 12.- Le présent arrêté sera imprimé, publié et exécuté.

Donné à la Primature, à Port-au-Prince, le 02 avril 2018, an 215^e de l'Indépendance.

Par :

Le Premier Ministre



Jack Guy LAFONTANT