RAPPORT D'ASSISTANCE TECHNIQUE

HAÏTI

Améliorer la gestion des investissements publics en période de fragilités

MARS 2026

Préparé par Jean Pierre Nguenang, Rui Monteiro, Pierre Roumegas, Marie-Christine Uguen

Départements auteurs

Département des finances publiques

©2026 International Monetary Fund

Le présent document rassemble des conseils techniques fournis par les services du Fonds monétaire international (FMI) aux autorités de la République d'Haïti (ci-après le « bénéficiaire des activités de développement des capacités ») en réponse à leur demande d'assistance technique. À moins que le bénéficiaire des activités de développement des capacités ne s'y oppose expressément, ce document (dans sa totalité, en partie ou sous une forme résumée) peut être communiqué par le FMI aux administrateurs du FMI et à des membres de leurs équipes, ainsi qu'à d'autres organismes ou entités du bénéficiaire des activités de développement des capacités et, à leur demande, aux services de la Banque mondiale, à d'autres prestataires d'assistance technique et bailleurs de fonds dont l'intérêt est légitime, et des membres du comité d'orientation du centre régional de développement des capacités des pays du Centre régional d'assistance technique des Caraïbes (CARTAC) (voir les directives opérationnelles des services du FMI sur la diffusion des informations relatives aux activités de développement des capacités). La publication du présent rapport ou sa communication (intégralement ou en partie) à des parties extérieures au FMI autres que des organismes ou entités du bénéficiaire des activités de développement des capacités, les services de la Banque mondiale, d'autres fournisseurs d'assistance technique et bailleurs de fonds ayant un intérêt légitime et le comité d'orientation de CARTAC Centre requiert le consentement explicite du bénéficiaire des activités de développement des capacités et du département Département des finances publiques du FMI.

International Monetary Fund, IMF Publications
P.O. Box 92780, Washington, DC 20090, U.S.A.
T. +(1) 202.623.7430 • F. +(1) 202.623.7201
publications@IMF.org
IMF.org/pubs

Remerciements

Cette mission d'assistance technique a été rendue possible grâce au soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du partenariat avec le FMI connu sous sa dénomination en anglais « PFM-PP 2 ».

Table des matières

REMERCIEMENTS 3

ABREVIATIONS 6

PREFACE 7

RESUME 8

I. CONTEXTE DE LA GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS EN HAÏTI 12
A. Implications des crises d'insécurité et d'instabilité politique sur la gestion des investissements publics 12
B. État des lieux de la mise en œuvre des réformes de la gestion des Investissements Publics 13

II. RENFORCER L'EVALUATION EX ANTE, LA SELECTION ET LA PRIORISATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN AVEC PRISE EN COMPTE DU RISQUE CLIMATIQUE 16
A. Définir les projets d'investissements 16
B. Evaluer, sélectionner et prioriser les projets 17
C. Mettre en place un fonds d'études 19
D. Prendre en compte le risque climatique 20

III. RENDRE EFFECTIVE LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS 24
A. Rétablir la programmation pluriannuelle à travers un PTIP 24
B. Envisager d'introduire les autorisations d'engagement pluriannuel et les crédits de paiements 26

IV. RENFORCER LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DU FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC 28
A. Elargir le périmètre du CUT pour intégrer les financements des bailleurs de fonds 28
B. Améliorer la fiabilité et l'exhaustivité des plans de trésorerie pour exécuter à bonne date les investissements publics 28
C. Rendre effective la préparation des plans d'engagement de la dépense pour réguler l'exécution des dépenses d'investissement public 30
D. Financer l'investissement public 31

V. SUIVRE LE PORTEFEUILLE DES PROJETS ET LES ACTIFS CREES 33
A. Suivre le portefeuille des projets 33
B. Suivre les actifs créés 35

VI. ASSURER LA DIGITALISATION DES PROCESSUS DE GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS 38
A. Gouvernance et pilotage des systèmes d'information 38
B. Développement et articulation des applications liées à la GIP 38

VII. ACTUALISATION DU PLAN D'ACTIONS PIMA ET C-PIMA DE 2022 ET SESSIONS DE FORMATION 40
A. Actualisation du plan d'actions PIMA et C-PIMA de 2022 40
B. Identification des sessions de formation à court terme 46

Encadrés

1. Côte d'Ivoire : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement et Fonds d'études en appui à l'évaluation du PIP _____ 19
2. Exemples de risques climatiques à considérer _____ 21
3. Haïti : Plan mensualisé de trésorerie : conditions d'amélioration _____ 29
4. Principes d'élaboration du plan d'engagement _____ 31
5. Suivi infra-annuel de l'investissement public dans quelques pays _____ 33
6. Contenu minimum d'un rapport trimestriel sur les investissements publics _____ 34
7. Principes de dépréciation des actifs de l'Etat _____ 36

Tableaux

1. Recommandations et Actions Prioritaires Associées, 2025–2027 _____ 10
2. Classification des projets par taille dans quelques pays, en millions d'euros _____ 17
3. Exigences additionnelles relatives à l'adaptation et à l'atténuation climatiques _____ 22
4. Exemple d'une matrice pour la rationalisation du PIP _____ 24
5. Un exemple de Programme Triennal de l'Investissement Public (PTIP) _____ 25
6. Modèle de registre des actifs de l'État _____ 37
7. Plan d'actions révisé PIMA et CPIMA, 2026–2028 _____ 41
8. Haïti – Sessions identifiées de formation à court terme _____ 46

Annexes

1. Haïti. Synthèse de l'atelier technique par thèmes _____ 47
2. Haïti – Proposition de structure minimale d'une note conceptuelle d'un projet d'investissement public _____ 51
3. Haïti – Éléments minimaux d'une étude de faisabilité pour les projets majeurs _____ 53
4. Haïti – Lignes directrices pour la mise en place d'un Fonds d'études _____ 55
5. Haïti – Préparation de la commande publique _____ 58

Abréviations

AE	Autorisations d'engagement
BID	Banque interaméricaine de développement
BRH	Banque de la République d'Haïti
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CFAT	Cash Forecasting and Analysis Tool
CMMP	Commission ministérielle des marchés publics
CNCC	Comité nationale sur le changement climatique
CNMP	Commission nationale des marchés publics
CP	Crédits de paiement
C-PIMA	*Climate Change Public Investment Management Assessment*
CSCCA	Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif
CSMP	Commission spéciale des marchés publics
CUT	Compte unique du trésor
DEE	Direction des études économiques
DGB	Direction générale du budget
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
FIOP	Fiche d'identité et d'opération de projets
GIP	Gestion des investissements publics
LEELF	Loi sur l'élaboration et l'exécution des lois de finances
MDE	Ministère de l'environnement
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MGAE	Module de gestion de l'aide externe
MPCE	Ministère de la planification et de la coopération externe MSPP
MTPTC	Ministère des travaux publics, transports de la télécommunication
PIMA	*Public Investment Management Assessment*
PIP	Programme d'investissement public
PPM	Plan de passation des marchés publics
PPP	Partenariat public privé
PTM	Plan de trésorerie mensuel
PTI(P)	Plan triennal d'investissement public
SI	Système d'information
SIGFIP	Système de gestion intégré des finances publiques
SIP	Système d'information sur la Planification
SYSDEP	Système informatique des dépenses
UEP	Unité d'étude et de programmation
UPMP	Unité de passation des marchés publics

Préface

En réponse à la demande de S.E. Monsieur Alfred Fils Metellus, Ministre de l'Économie et des Finances d'Haïti, une mission du Département des finances publiques (FAD) du FMI, s'est déroulée du 22 octobre au 5 novembre 2025. La mission dirigée par M. Jean Pierre Nguenang, économiste principal à FAD, comprenait également, MM. Rui Monteiro et Pierre Roumegas, et Mme Marie-Christine Uguen, tous, experts à FAD. En raison du contexte marqué par des défis sécuritaires importants dans le pays, les travaux ont été conduits en format hybride, avec des sessions techniques à Panama City et des échanges virtuels avec les parties prenantes à Port-au-Prince.

La mission avait pour objectif d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises lors de la mission FAD 2022 sur la gestion des investissements publics, en intégrant les considérations climatiques conformément à la méthodologie du FMI, à savoir le PIMA (*Public Investment Management Assessment*) et le C-PIMA (*Climate PIMA*). Plus spécifiquement, la mission visait à : (i) renforcer les pratiques relatives à l'évaluation et à la sélection des projets majeurs d'investissement public ; (ii) optimiser la programmation et la budgétisation pluriannuelle des investissements ; (iii) améliorer l'accès aux financements nécessaires à la réalisation des projets ; et (iv) formuler des recommandations pertinentes et adaptées au contexte actuel.

La mission a mené des entretiens avec les officiels haïtiens des ministères et institutions suivants : Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), Ministère des Travaux Publics, des Transports et de la Télécommunication (MTPTC), Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP), Banque de la République d'Haïti (BRH), et la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP).

Elle a animé un atelier technique de deux jours pour renforcer les capacités sur des sujets clés. Elle a présenté ses constats et recommandations aux officiels haïtiens et partagé ses conclusions avec l'Union européenne, la Banque mondiale et autres partenaires pour coordonner l'assistance technique.

La mission remercie les représentants des ministères et institutions pour leur collaboration à Panama City et Port-au-Prince, ainsi que Mme Vanette Vincent, M. Daniel Chalne (MEF) et M. Guy G. Lamothe (MPCE) pour la coordination avec les officiels haïtiens.

La mission exprime sa reconnaissance envers M. Camilo E. Tovar (chef de mission pour Haïti au Département de l'hémisphère occidental du FMI) et M. Gabriel Berny Duvalsaint (économiste au bureau du Représentant résident du FMI en Haïti) pour leur appui. Par ailleurs, la mission tient à remercier Mmes Young Kim et Viviane Passarani, toutes deux coordinatrices administratives à la division financière II de FAD, pour leur soutien administratif et logistique.

Résumé

Les autorités haïtiennes poursuivent la mise en œuvre de réformes relatives à la gestion des investissements publics (GIP), malgré les défis sécuritaires et politiques présents dans le pays. Dans ce contexte, la mission a procédé à une évaluation du suivi des recommandations découlant des évaluations *Public Investment Management Assessment* (PIMA) et *Climate*-PIMA (C-PIMA) réalisés en 2022, et a proposé des actions prioritaires adaptées à la situation pour renforcer la GIP en Haïti.

Les paragraphes suivants exposent un résumé des constats, des enjeux actuels et des recommandations principales concernant le renforcement de la GIP. Ils abordent notamment l'évaluation et la sélection des projets, la prise en compte des risques climatiques, la programmation pluriannuelle et la budgétisation, la gestion de la trésorerie et l'élargissement du compte unique du Trésor (CUT), le suivi du portefeuille et l'enregistrement des actifs, ainsi que la digitalisation des processus de la GIP et l'interopérabilité des différents systèmes d'information.

Au terme de la présente mission, il ressort que les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations PIMA/C-PIMA demeurent limités, avec quelques avancées ponctuelles qui ne permettent pas d'améliorer substantiellement la performance du système de GIP. Les progrès concernent principalement la gestion de la trésorerie, notamment l'élargissement du périmètre du CUT, la mise en place opérationnelle du Comité de trésorerie, ainsi que certaines initiatives sectorielles menées, entre autres, par le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) pour le suivi de l'exécution des projets. Les conclusions principales sont les suivantes :

- **Capacités institutionnelles.** Le départ massif de cadres qualifiés accentue la faiblesse des capacités techniques, d'où la nécessité de mettre en place un plan de rétention des cadres, comprenant des formations ciblées.
- **Évaluation, sélection et maturation des projets.** Les projets financés par des ressources du Trésor Public ne sont généralement pas évalués avant leur inscription aux budgets de l'État. L'évaluation des projets prend rarement en compte les risques climatiques. Les critères de sélection des projets pour le programme d'investissement public (PIP) annuel ne sont pas formalisés. La coordination entre le MEF et le MPCE reste limitée, ce qui peut entraîner des insuffisances dans la programmation.
- **Programmation et Budgétisation.** Le portefeuille des projets d'investissement reste important, bien qu'il ait été rationalisé, sans hiérarchisation explicite des priorités. Les budgets consacrés aux dépenses d'investissement publics sont annuels et issus d'un Programme d'Investissement Public (PIP) annuel. L'absence d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP) ne permet pas de garantir le financement des projets sur plusieurs années, ce qui limite la visibilité à long terme et la capacité de lancer des projets structurants.
- **Gestion de la Trésorerie et du CUT.** Les plans prévisionnels de trésorerie présentent des marges de progression en termes de fiabilité, ce qui impacte l'exécution des projets. Le périmètre du CUT n'est pas encore défini et l'intégration des fonds des bailleurs demeure limitée, sans protocoles établis, bien que des démarches aient été entreprises concernant l'intégration des fonds de la Banque Interaméricaine de Développement (BID).
- **Suivi et Valorisation des Actifs.** Les rapports trimestriels sur l'exécution physique et financière des grands projets, et ceux sur les PIP (toutes sources de financement confondues) ne sont pas produits.

L'absence de registre des actifs publics compromet la comptabilisation correcte ainsi que la gestion efficace du patrimoine.

- **Digitalisation et Interopérabilité des systèmes.** Les systèmes d'information existants (par exemple, le Système des dépenses (SYSDEP), le Module de Gestion de l'Aide Externe (MGAE) ou en développement, tels que, le Système de gestion intégrée des finances publiques (SIGFIP) et le Système d'Information de la Planification (SIP), présentent une organisation fragmentée et manquent d'une gouvernance technique claire et coordonnée entre les fonctions informatiques du MEF et du MPCE. L'interopérabilité entre les plateformes demeure faible, ce qui complique la consolidation des données et la transparence, bien qu'une plateforme DSI Connect soit mise en place.

Pour répondre à ces défis, la mission propose un ensemble de recommandations et actions hautement prioritaires, pragmatiques et modulaires, adaptées au contexte de fragilité, **résumées ci-dessous et détaillées dans le Tableau 1 :**

1. **Renforcer la résilience administrative, en appuyant la rétention des cadres en GIP, en adaptant les procédures pour palier à la fuite des compétences, et en lançant un programme de formation ciblée** pour les cadres du MEF, MPCE, et des ministères sectoriels clés, axé sur l'évaluation et priorisation des projets

2. **Renforcer et systématiser l'évaluation des projets financés sur ressources propres du Trésor Public, en créant un fonds d'études à court terme** par décret pour soutenir la maturation des projets et réduire les risques de sous-exécution et **dans l'immédiat, en allouant des crédits nécessaires aux études des projets prioritaires dans le projet de budget 2026-2027, en établissant un comité conjoint MEF-MPCE pour la revue qualité des projets** avant leur inscription au PIP sur la base d'une **formalisation des critères de sélection des projets,** et enfin en publiant les résultats de sélection.

3. **Poursuivre la rationalisation du PIP annuel et le faire évoluer vers un plan triennal d'investissement public (PTIP)** avec AE et CP pour les grands projets structurants, afin de renforcer la prévisibilité budgétaire.

4. **Étendre le périmètre du CUT**, **communiquer les plafonds trimestriels d'engagement à l'avance aux ministères et institutions** en préparant des plans d'engagement, et **adopter l'outil du FMI au service de la gestion de trésorerie** pour fiabiliser les plans de trésorerie et améliorer la gestion des liquidités.

5. **Mettre en place des rapports trimestriels** sur l'exécution physique et financière des grands projets (environ une douzaine), incluant des indicateurs de performance, et **mettre en place également la fiche d'immobilisation simplifiée afin de débuter le recensement et la valorisation des principaux actifs réalisés ou acquis.**

6. **Renforcer la digitalisation** via une approche modulaire et interopérable des systèmes d'information, avec une gouvernance technique centralisée.

Les réformes proposées sont prévues pour une mise en œuvre progressive. Leur application requiert l'implication du gouvernement, une coordination entre les principales institutions et un soutien technique régulier et coordonné des partenaires au développement d'Haïti.

Tableau 1. Recommandations et Actions Prioritaires Associées

Recommandations/ Actions		Structure Responsable		Echéance (*)	Besoin en AT
		Pilotage	En collaboration avec		
1	**Renforcer la résilience administrative en appuyant la rétention des cadres en adaptant les procédures pour palier à la fuite des compétences**				
1.1	Renforcer la résilience administrative, en appuyant la rétention des cadres en GIP, en adaptant les procédures pour palier à la fuite des compétences, et en lançant un programme de formation ciblée	RH/MPCE	RH/MEF ; RH des ministères sectoriels clé	CT	**X**
2	**Renforcer et systématiser l'évaluation des projets financés sur ressources propres du Trésor Public**				
2.1	Renforcer et systématiser l'évaluation des projets financés sur ressources propres du Trésor Public, en : ▪ créant un fonds d'études à court terme par décret pour soutenir la maturation des projets et réduire les risques de sous-exécution et ▪ dans l'immédiat, en allouant des crédits nécessaires aux études des projets prioritaires dans le projet de budget 2026-2027, en ▪ établissant un comité conjoint MEF-MPCE pour la revue qualité des projets avant leur inscription au PIP sur la base d'une formalisation des critères de sélection des projets, et enfin en publiant les résultats de sélection	MPCE	MEF	CT **IM** **IM/CT**	X X X
3	**Poursuivre la rationalisation du PIP annuel et le faire évoluer vers un plan triennal d'investissement public (PTIP)**				
3.1	Poursuivre la rationalisation du PIP annuel et Faire évoluer le PIP vers un plan triennal d'investissement public (PTIP) avec AE et CP pour les grands projets structurants, afin de renforcer la prévisibilité budgétaire	MPCE	MEF	**IM** **CT/MT**	X
4	**Étendre le périmètre du CUT, communiquer les plafonds trimestriels d'engagement à l'avance aux ministères et institutions**				
4.1	Communiquer les plafonds d'engagements suivant une périodicité (trimestrielle), à l'avance aux ministères/institutions, en préparant des plans d'engagements de la dépense	DGB	DGTCP	CT	X
4.2	Appliquer l'outil du FMI au service de la gestion de trésorerie pour fiabiliser les plans de trésorerie	DGTCP	DGB	IM	X
5	**Mettre en place des rapports trimestriels sur l'exécution physique et financière des grands projets et également établir la fiche d'immobilisation simplifiée**				

Recommandations/ Actions		Structure Responsable		Echéance (*)	Besoin en AT
		Pilotage	En collaboration avec		
5.1	**Mettre en place des rapports trimestriels** sur l'exécution physique et financière des grands projets (environ une douzaine), incluant des indicateurs de performance	MPCE	Ministères sectoriels	**IM**	X
5.1	Mettre en place la fiche d'immobilisation simplifiée afin de débuter le recensement et la valorisation des principaux actifs réalisés ou acquis	DGTCP		CT	
6	**Renforcer la digitalisation des systèmes d'information**				
6.1	Renforcer la digitalisation via une approche modulaire et interopérable des systèmes d'information, avec une gouvernance technique centralisée	MEF, MPCE		MT	

Nota Bene (*) : Les recommandations doivent être appliquées dans un délai déterminé après la transmission du rapport final : (i) immédiat (IM), moins de six mois ; (ii) court terme (CT), 18 mois ; (iii) moyen terme (MT), au plus 36 mois.

I. Contexte de la gestion des investissements publics en Haïti

A. Implications des crises d'insécurité et d'instabilité politique sur la gestion des investissements publics

1. Haïti, pays fragile, traverse une crise sécuritaire majeure ainsi qu'une instabilité politique qui entravent la gestion des finances publiques et des investissements publics. La crise sécuritaire est persistante depuis l'assassinat du dernier président en 2021, qui a entrainé une forte présence de groupes armés dans une grande partie du territoire et des déplacements massifs de population. Cette situation engendre des contraintes majeures tout au long du cycle de vie des projets d'investissement, de la planification à l'exécution, en passant par la sélection, le suivi et l'évaluation.

2. Cette crise sécuritaire et l'instabilité politique mettent en évidence de nouveaux défis tout en exacerbant ceux déjà présents avant ces événements. Parmi les principales implications de cette crise, on relève notamment :

- *Affaiblissement des capacités administratives et techniques*. Le départ massif de personnel qualifié dans des ministères clés (MEF, MPCE, CNMP) n'est pas compensé par les nouveaux recrutements, souvent inexpérimentés. Les capacités d'analyse et de gestion de projets s'en trouvent ainsi fragilisées[1].

- *Mobilisation des ressources internes et externes*. La baisse des recettes internes, due à la fermeture d'entreprises et aux départs des populations des zones à risque, a renforcé la dépendance d'Haïti à une aide externe qui diminue.

- *Problèmes de planification et de coordination*. L'instabilité politique en Haïti se manifeste par des changements fréquents de gouvernements, ce qui complique la planification pluriannuelle ainsi que la continuité des politiques publiques et des projets. La coordination entre le MEF, le MPCE et les ministères sectoriels demeure limitée, bien que des comités de suivi existent.

- *Faiblesses dans l'évaluation et la sélection des projets.* L'insécurité et les faibles capacités accentuent le manque de documentation, entraînant l'inscription de nombreux projets budgétaires sans études de faisabilité ni dossiers techniques. Les critères et processus de sélection restent opaques.

- *Difficultés dans la programmation budgétaire*. Les crédits alloués à certains projets peuvent être transférés à d'autres projets au sein d'un même programme, sous réserve des contraintes légales et administratives qui s'appliquent à cette programmation.

[1] La mission n'a pu obtenir les données chiffrées sur le nombre de cadres ayant quitté le MEF, la DGB, la DGTCP et le MPCE, ainsi que l'impact chiffré sur la gestion administrative et budgétaire.

- *Difficultés dans la passation des marchés publics.* Les appels d'offres aboutissent rarement, car les entreprises hésitent à intervenir dans les zones les plus exposées ou exigent des paiements anticipés. Cela favorise les ententes directes, et rend ces marchés moins attractifs et plus complexe.

- *Faiblesses dans le suivi d'exécution des projets.* La mobilité limitée par l'insécurité entrave le suivi, l'exécution ainsi que l'évaluation des projets, surtout dans les zones les plus affectées. Les fermetures d'entreprises, les difficultés d'approvisionnement, et la hausse des coûts logistiques aggravent les retards et les abandons de projets.

- *Dysfonctionnements des systèmes d'information*. Les déplacements des serveurs et les interruptions fréquentes d'infrastructures électriques ont eu lieu. La crise a également eu une incidence sur les délais de mise en place du nouveau SIGFiP, destiné à remplacer l'actuel système SYSDEP.

B. État des lieux de la mise en œuvre des réformes de la gestion des Investissements Publics

3. L'état de mise en œuvre des recommandations PIMA et CPIMA de 2022 illustre une avancée limitée dans la plupart des axes de réforme. La majorité des recommandations restent « non initiées » ou « partiellement mises en œuvre », ce qui traduit des défis persistants en matière de gouvernance, de coordination institutionnelle, de capacités techniques et de mobilisation des ressources. Les progrès concernent principalement la gestion de la trésorerie, notamment l'élargissement du périmètre du CUT, la mise en place opérationnelle du Comité de trésorerie, ainsi que certaines initiatives sectorielles menées, entre autres, par le MSPP pour le suivi de l'exécution des projets. Les axes les plus en retard concernent la planification stratégique, l'évaluation et la sélection des projets, la budgétisation pluriannuelle, ainsi que la gestion des marchés publics. L'analyse de l'état de mise en œuvre des recommandations PIMA et CPIMA de 2022 par axe est présentée ci-après.

4. Axe 1. Objectifs et règles budgétaires. **Une majorité des recommandations, comme la définition des règles budgétaires permanentes et la création d'un comité de la dette publique, n'ont pas été initiées, ce qui limite la crédibilité du cadre budgétaire.** La gestion demeure annuelle faute d'encadrement à moyen terme : aucune règle budgétaire permanente n'a encore été définie pour orienter la préparation du Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT). La recommandation du PIMA et CPIMA portant sur la révision de la politique de la dette est partiellement réalisée, avec des travaux préparatoires pour actualiser le décret de 2020. Avec l'appui du FMI, l'actualisation de l'analyse de la viabilité de la dette est presque finalisée, intégrant notamment l'annulation de la dette vénézuélienne du Petro-Caribe. Malgré l'absence du Parlement, les autorités doivent poursuivre l'actualisation régulière de l'analyse de la viabilité de la dette afin de renforcer la crédibilité du cadre de gestion.

5. Axe 2. Planification et coordination d'ensemble. Cet axe souffre d'un manque d'opérationnalisation et d'évaluation, notamment sur la prise en compte du climat et la cohérence des stratégies sectorielles. Les recommandations relatives à la planification nationale et à son alignement avec les priorités climatiques, ne semblent pas avoir été initiées. Le document de planification nationale conserve un horizon trop large et ne comporte pas encore de priorisation claire des projets phares. Aucun dispositif n'a été mis en place pour assurer sa cohérence avec les engagements climatiques attendus dans le Plan national d'adaptation (PNA). De plus, le document de planification ne

présente pas un chiffrage de coûts, ne guide pas efficacement le processus budgétaire, plus centré sur les besoins immédiats liés aux inondations et autres catastrophes naturelles. Le manuel du MPCE de novembre 2020 n'est que partiellement appliqué dans l'élaboration des stratégies sectorielles. Le MSPP a actualisé sa stratégie 2021-2031 après évaluation par le MPCE, mais les contraintes de financement, y compris celles liées à l'arrêt de l'appui de l'USAID, freinent sa mise en œuvre. La prise en compte du climat demeure limitée, bien qu'un plan de prospérité climatique soit en cours de finalisation avec les partenaires techniques et financiers pour présentation à la prochaine Conférence des Parties (COP).

6. **Axe 3. Financement alternatif et partenariat public-privé (PPP). Les réformes sur les projets PPP et le financement alternatif avancent lentement.** Si l'unité d'analyse budgétaire sectorielle du MEF a été créée, ses responsabilités n'ont pas encore été étendues à l'analyse et au suivi des investissements, des risques budgétaires et de la situation financière des entreprises et organismes autonomes. Les discussions sur l'avant-projet de décret sur les PPP ont été amorcées, mais peinent à avancer.

7. **Axe 4. Évaluation, gestion des risques, sélection des projets. Les capacités d'évaluation et de gestion des risques sont limitées, avec peu de recommandations appliquées et des ressources humaines et financières insuffisantes.** Bien que quelques avancées existent (réglementation de la CNMP sur l'étude de sol, manuels types de construction et infrastructures parasismiques), les évaluations ex ante ne sont pas réalisées malgré leur obligation légale (décret 2015). Le renforcement des Unités d'études et de programmation (UEP) et la création d'un fonds d'études sont nécessaires, notamment pour intégrer les préoccupations liées au changement climatique.

8. **Axe 5. Programmation pluriannuelle et budgétisation**. La programmation pluriannuelle et la budgétisation restent à renforcer, notamment sur la rationalisation et la prise en compte des besoins d'entretien.

- Le PIP annuel n'a pas encore été intégré dans le cadre d'un programme triennal d'investissement public (PTIP) glissant. Bien que la réglementation prévoie l'utilisation des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP), leur mise en œuvre reste limitée en raison de l'absence d'évaluations permettant de déterminer les coûts totaux annualisés des projets. La transition vers un PTIP glissant annexé au budget vise à renforcer la transparence et à préparer l'application effective du dispositif AE-CP.

- La priorité aux projets en cours n'est pas systématique dans la sélection : certains sont écartés au profit de nouveaux dans le PIP annuel. La protection des investissements reste limitée, en attendant l'application des AE-CP.

9. **Axe 6. Marchés publics. Les réformes sont à l'arrêt et aucune avancée majeure n'a été réalisée.** La loi sur la nouvelle autorité de régulation n'a pas abouti, le comité de réforme a été dissous, et la CNMP continue de valider et publier des plans de passation des marchés (PPM) avec des informations incomplètes ne répondant pas aux normes de transparence. Le système d'information n'est pas encore développé et il manque un dispositif intégré pour digitaliser et suivre les marchés publics.

10. **Axe 7. Gestion de la trésorerie. Des avancées ont été réalisées, notamment avec l'expérimentation de l'intégration partielle des financements extérieurs et la consolidation des comptes au CUT.** Toutefois, l'absence de plans d'engagements formalisés et de réglementation

nationale sur les arriérés[2] et les délais de la chaîne dépense et de paiement limite l'efficacité de la programmation de la trésorerie. La majorité des comptes de projets restent à la Banque de la République d'Haïti (BRH), certains dans des banques commerciales, sans être pleinement intégrés au CUT. Des échanges ont été amorcés avec la BID en vue d'une expérience pilote d'intégration des fonds de leurs projets sur le CUT suivant des modalités en cours de définition.

11. Axe 8. Gestion du portefeuille, suivi des projets, et des actifs. Le suivi des projets et la gestion des actifs restent très partiels, avec des pratiques hétérogènes et peu de formalisation. Une majorité des recommandations (conditions de désignation, suivi de l'exécution, audits ex post, ajustements des projets, évaluations ex post) n'ont pas été initiées, affaiblissant le suivi de l'exécution physico-financière du portefeuille des projets. Le suivi sectoriel, le suivi des décaissements et les règles d'amortissement sont partiellement en place.

12. Axe 9. Institutions transversales. Les institutions progressent sur la formation, mais le cadre légal et informatique reste à établir. Il n'existe pas encore de cadre légal couvrant tout le cycle des projets d'investissement. Le MPCE rédige des manuels de procédures, et un appui technique est nécessaire pour intégrer les aspects climatiques dans le dispositif juridique à concevoir. Un plan de formation, lancé mais non finalisé, devra être appliqué. La DRH du MEF a prévu pour 2024-2025 la formation d'une soixantaine d'agents et l'élaboration d'un plan formel, avec des financements à mobiliser (5 millions de gourdes). Des études sont menées pour créer un service dédié au financement climatique à la Direction des Etudes Economiques (DEE), tandis qu'au MPCE, le renforcement des capacités se poursuit et des formations ont démarré sur le suivi-évaluation et les technologies de l'information et de la communication. Au MTPTC, aucune structure interne n'existe et la montée en compétences dépend essentiellement de l'assistance extérieure.

13. La mission a identifié plusieurs axes clés à corriger pour obtenir des améliorations rapides et significatives dans ce contexte de fragilités en Haïti : évaluation, sélection, priorisation des projets avec prise en compte des risques climatiques, programmation budgétaire pluriannuelle, gestion de la trésorerie, suivi du portefeuille de projets et gestion des actifs, ainsi que le système d'information. Les sections suivantes détaillent ces axes et proposent des recommandations adaptées à la situation fragile d'Haïti.

Recommandation transversale

- **Recommandation 1.** Renforcer la résilience administrative, en appuyant la rétention des cadres et la formation à distance, et en adaptant les procédures pour palier à la fuite des compétences.

[2]Le programme de référence du FMI donne une définition claire et précise des arriérés qui sont des obligations impayées (dépenses de personnel, de biens et services et d'investissement) selon les clauses contractuelles. A la demande des autorités haïtiennes en date du 3 novembre 2025, une mission du Département des statistiques du FMI se propose d'appuyer cette réforme prioritaire.

II. Renforcer l'évaluation ex ante, la sélection et la priorisation des projets d'investissement en avec prise en compte du risque climatique

A. Définir les projets d'investissements

14. Un projet d'investissement est un ensemble d'activités planifiées et interconnectées qui produisent des produits (typiquement des actifs fixes, tels que des infrastructures ou des bâtiments) destinés à résoudre un problème. L'investissement se réfère à la constitution d'actifs fixes, qui peuvent être corporels (infrastructure, machines, bâtiments) ou incorporels (recherche et développement, logiciels). La plupart des investissements publics sont présentés comme des « projets » (des ensembles d'activités de construction ou d'acquisition permettant la création des actifs publics qui répondront à des besoins spécifiques) et pas simplement comme des lignes budgétaires.

15. Dans ce rapport, on adresse les investissements selon la définition du Manuel de statistiques des finances publiques du FMI, liée aux actifs fixes, à la *formation brute de capital fixe (FBCF)*. Le terme « investissement public » est aussi parfois utilisé au sens large pour désigner les dépenses en capital humain telles que les dépenses en éducation et en santé ou les investissements financiers des institutions gouvernementales telles que les fonds souverains. En Haïti, certains projets d'investissement public ne comprennent pas du capital humain, ni des activités de construction ou d'acquisition. Ces projets représentent des entités de gestion figurant dans le PIP. Ces projets ne contribuent pas à la FBCF, et devraient être reclassés en dépenses courantes.

16. La présentation et évaluation des projets d'investissement dépend de sa taille. Tous les projets de taille significative devraient être présentés et évalués en tant que projet avec leur propre note conceptuelle et ensuite, s'ils sont sélectionnés, recevoir une allocation budgétaire spécifique ; les plus grands projets auront besoin d'études supplémentaires, au-delà d'une note conceptuelle ; les très petits projets devraient être intégrés à un projet plus vaste, si possible, ou être intégrés dans une ligne budgétaire.

17. Un grand projet (ou projet majeur) est un projet d'investissement public de grande envergure par son coût, sa complexité technique, ou son impact socio-économique ou environnemental. Le PIMA recommande que ces projets soient soumis à des études de faisabilité approfondies et à un examen central indépendant avant toute décision d'inclusion au budget, afin d'en garantir la pertinence, la soutenabilité et la maturité.

18. La taille du projet au-delà de laquelle un projet est considéré comme majeur dépend du nombre de projets, de la capacité de révision et varie généralement au fil du temps, à mesure que l'expérience se construit. Le Tableau 2 présente, pour quelques petits pays, la classification des projets par taille : petits projets (ne nécessitant que la présentation d'une note conceptuelle), projets moyens (nécessitant également la présentation d'études de faisabilité), et grand projets (requérant un comité de pilotage).

Tableau 2. Classification des projets par taille dans quelques pays, en millions d'euros

	Petit projet	Grand projet	Méga projet
Irlande	moins de €20m	de €20m à €200m	plus de €200m
Uruguay	moins de €2,8m	de €2,8m à €14,1m	plus de €14,1m
Slovénie	moins de €0,3m	de €0,3m à €2,5m	plus de €2,5m

Source : Mission

19. Haïti peut simplement faire la distinction entre les petits projets (qui ne nécessitent que la présentation d'une note conceptuelle) et les grands projets (qui devraient également présenter une étude de faisabilité). Alors qu'il développe davantage des capacités pour la préparation et l'évaluation de projets, Haïti peut choisir de classer comme grands projets les douze plus grands projets, en définissant comme "grand projets" les projets dépassant une taille qui, au cours des cinq prochaines années, représenteraient environ une douzaine de projets — ces projets seraient alors tenus de présenter une étude de faisabilité, à examiner par le MPCE avant la soumission pour financement budgétaire. En conséquence, Haïti devrait clarifier le seuil à partir duquel un projet serait considéré comme un grand projet.

B. Evaluer, sélectionner et prioriser les projets

20. Le dispositif national d'évaluation ex ante et de sélection des projets d'investissement public demeure largement théorique et inégalement appliqué. Le décret du 6 janvier 2016 sur la gestion du PIP établit le principe d'une évaluation préalable pour tout projet financé sur ressources publiques. Les manuels du MPCE précisent les étapes de conception, de validation et de suivi, à travers la fiche d'identité et d'opération (FIOP). Dans la pratique, ces instruments sont peu utilisés s'agissant des projets sur ressources propres et la majorité des projets inscrits au PIP ne s'appuient sur aucune étude technique validée. Les départements ministériels transmettent leurs propositions sans contre-expertise ni revue de qualité. L'absence de coordination effective entre le MPCE, le MEF et les ministères sectoriels limite l'analyse transversale des priorités et affaiblit la cohérence du portefeuille. Cette situation contribue à la sous-exécution persistante des investissements publics et à la faible crédibilité du cadre de planification.

21. Les évaluations ex ante demeurent rares, inégales et sans lien avec la taille des projets. La méthodologie nationale prévoit des études de préfaisabilité et de faisabilité mais leur application reste marginale en raison du manque de ressources humaines et financières. Les UEP ne disposent ni de spécialistes ni d'un appui méthodologique structuré pour conduire ces analyses. Les projets de faible envergure sont souvent approuvés sans examen économique et les projets complexes ne bénéficient d'aucune contre-expertise centralisée. L'atelier de renforcement des capacités mené par la mission a rappelé l'intérêt d'une approche graduelle reposant sur une évaluation simplifiée pour les projets à faibles enjeux et une étude complète pour les projets majeurs. Une telle proportionnalité permettrait d'améliorer la qualité des dossiers tout en restant adaptée aux moyens disponibles.

22. L'atelier mené a également fourni une guidance pratique pour la préparation des notes conceptuelles et des études de préfaisabilité et de faisabilité. Les sessions techniques ont présenté, étape par étape, la manière dont un projet doit être formulé, comment les options doivent être analysées et comment les risques, notamment climatiques, doivent être intégrés dès la conception. Les éléments méthodologiques existants ont été clarifiés afin d'appuyer les ministères sectoriels dans l'amélioration de

la qualité de leurs dossiers. Pour faciliter la mise en œuvre, les **Annexes 2 et 3** au présent rapport proposent une structure standard d'une note conceptuelle et les composantes minimales d'une étude de faisabilité adaptées au contexte haïtien.

23. La gouvernance du processus de sélection reste fragmentée et peu transparente. Aucun comité technique permanent ne centralise aujourd'hui l'examen des projets ni ne garantit l'application uniforme des critères d'analyse. Chaque ministère utilise ses propres pratiques de validation, sans coordination méthodologique ni publication des décisions. Les échanges entre le MPCE et le MEF interviennent tardivement, souvent à la phase budgétaire, alors que les arbitrages devraient être conduits dès la préparation et la maturation des projets. L'absence d'un cadre commun de revue technique et financière affaiblit la cohérence des choix et limite la traçabilité des décisions. Une meilleure articulation entre les institutions concernées est nécessaire pour fiabiliser la chaîne de sélection et renforcer la crédibilité du dispositif national d'investissement public.

24. Les critères de sélection des projets n'ont pas encore été définis de manière homogène au niveau national. Malgré les recommandations du PIMA de 2022, aucune grille commune n'a été adoptée et les décisions reposent encore sur des considérations budgétaires ou sur des arbitrages ponctuels liés à des considérations politiques. L'absence de critères objectifs empêche de classer les propositions selon leur pertinence, leur maturité et leurs effets attendus. L'expérimentation du manuel de sélection des projets en situation de crise, conduite en 2025, a toutefois fourni un cadre simplifié reposant sur des critères d'acceptabilité rapide et sur une hiérarchisation fondée sur l'urgence et la soutenabilité[3]. Cette approche pragmatique, inspirée de la matrice d'Eisenhower, facilite la prise de décision dans un contexte de fortes contraintes. Elle offre une base réaliste pour l'élaboration d'une grille nationale unifiée de sélection.

25. La prise en compte du risque climatique dans l'évaluation et la sélection des projets demeure à un stade embryonnaire. Les projets d'investissement ne font l'objet d'aucun examen systématique de leur exposition aux aléas climatiques ni de leur potentiel d'adaptation. Le Bureau national des évaluations environnementales a élaboré un référentiel d'analyse climatique qui a été validé mais qui n'est pas encore utilisé de manière systématique. La Direction du Changement Climatique (DCC) du Ministère de l'Environnement (MDE) appuie ce dispositif par des outils d'orientation technique, mais leur appropriation par les ministères reste limitée. Le C-PIMA de 2022 avait déjà souligné la nécessité d'intégrer les aspects climatiques dès la phase d'évaluation. L'ajout d'un volet de filtrage climatique dans la documentation du projet permettrait d'appliquer le référentiel du Bureau national des évaluations environnementales à l'ensemble du portefeuille et d'orienter la sélection vers les investissements favorisant la résilience et l'adaptation.

26. Enfin, la priorisation des projets reste empirique et insuffisamment encadrée. Les projets inscrits au PIP ne sont pas classés selon des critères partagés de pertinence, de maturité ou d'impact. L'atelier mené par la mission a insisté sur la nécessité d'une méthode commune permettant de hiérarchiser les projets déjà sélectionnés afin de répartir de manière transparente l'espace budgétaire

[3] Dans le cadre de la préparation du PIP 2025-2026, le MPCE a confirmé que ce manuel avait été testé avec plusieurs ministères pilotes, notamment ceux en charge des travaux publics, de la santé, de l'agriculture et de l'éducation. Chaque ministère a été invité à classer ses propositions de projets selon une matrice « Importance/Urgence », afin d'identifier rapidement les investissements prioritaires dans un contexte marqué par des contraintes sécuritaires et budgétaires fortes. Cette expérimentation a montré que, même en l'absence de données complètes ou d'études approfondies, l'outil permettait de distinguer de manière simple les projets indispensables de ceux pouvant être reportés. Les autorités ont exprimé leur intérêt pour une extension graduelle de cette méthodologie vers une grille nationale unifiée de sélection, sous réserve (i) d'une simplification des critères, (ii) d'un accompagnement des UEP pour renforcer les capacités de mise en œuvre, et (iii) de son alignement avec le futur manuel national d'évaluation des projets.

disponible (Annexe 1). La présentation technique a illustré cette approche à travers une matrice reliant les priorités sectorielles et le niveau de financement attendu. La mise en place d'une banque de projets matures, alimentée par les évaluations validées, permettrait d'appliquer cette priorisation sur une base objective et d'assurer la continuité d'une année à l'autre. L'adoption de cette matrice et de la banque de projets offrirait un cadre pratique pour orienter la préparation budgétaire et renforcer la crédibilité de la programmation pluriannuelle.

C. Mettre en place un fonds d'études

27. Le dispositif national d'investissement public ne comprend pas de mécanisme dédié au financement des études préalables. Haïti disposait, par le passé, d'un fonds d'investissement créé en 1984, aujourd'hui clos. Il ne serait pas pertinent de le réactiver, car cela créerait un dualisme budgétaire entre les dépenses d'investissement et de fonctionnement, contraire aux principes posés par la LEELF. L'objectif n'est donc pas de reconstituer ce mécanisme ancien, mais de créer un fonds d'études spécifiquement destiné à financer la préparation des études technique, financière et économique des projets dans un cadre intégré et conforme à la réglementation actuelle. Cette carence explique la faible qualité des dossiers soumis et les retards d'exécution récurrents observés au niveau du PIP. Les départements ministériels dépendent des bailleurs pour réaliser ces études, ce qui affaiblit l'appropriation nationale et la cohérence du portefeuille. Le PIMA de 2022 avait recommandé la création d'un tel fonds pour sécuriser la phase d'amorçage des projets et constituer une banque de projets matures. L'expérience ivoirienne, présentée dans l'**Encadré** 1 ci-après, offre un modèle inspirant pour la mise en place de ce nouveau dispositif en Haïti.

Encadré 1. Côte d'Ivoire : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement et Fonds d'études en appui à l'évaluation du PIP

La Côte d'Ivoire compte parmi les pays les plus performants de la région Afrique selon l'indice de gestion de l'investissement public. Avec un score global de 1,87, elle se classe 25^{ième} sur 71 pays, notamment grâce à un score de 3,5 sur 4 (4 étant la note maximale) pour l'évaluation des projets. L'expérience ivoirienne permet de dégager deux enseignements essentiels.

- **Une structure d'appui centrale solide.** Le Bureau National, créé en 1996, est le résultat de la transformation de la Direction du contrôle des grands travaux en société publique à participation exclusive de l'État. Son rôle est d'appuyer le gouvernement dans l'identification, la préparation et la décision sur les objectifs de développement, ainsi que dans l'amélioration de l'utilisation des ressources et la mise en place de standards méthodologiques sectoriels. À la demande des autorités, le Bureau National conduit ou révise les études de faisabilité et participe à la revue qualité des dossiers avant leur validation. Il accompagne également les ministères sectoriels dans la maturation des projets et propose des formations courtes sur la gestion de l'investissement public.
- **Un financement des études de faisabilité sécurisé.** Le financement des études repose sur trois sources principales : une allocation budgétaire sectorielle dédiée à la préparation du PIP, un Fonds spécial d'études créé en 2013 et géré par un comité interministériel (Présidence, Primature, Plan, Finances, Budget), et des financements extérieurs. Ce mécanisme a permis de financer plusieurs dizaines d'études de faisabilité pour un montant cumulé de plusieurs dizaines de millions de dollars, contribuant de manière significative à la qualité du portefeuille de projets publics et à la crédibilité du PIP.

Source: World Bank (2017), Republic of Guinea, Toward a More Efficient Appraisal System of Public Investment Projects for Greater Impact in Guinea, Report AUS17387.

28. La création d'un fonds d'études en Haïti devrait s'appuyer sur une approche simple, graduelle et coordonnée. Le modèle proposé prévoit l'instauration d'une ligne budgétaire spécifique rattachée au MPCE, destinée à financer les études préalables indispensables avant toute inscription d'un

projet au PIP.[4] Sa gestion serait confiée à un comité restreint MPCE–MEF chargé d'examiner les demandes et de valider les financements selon une procédure légère et transparente. Une fiche technique, présentée en Annexe **3** au présent rapport, précise les conditions d'accès, la documentation minimale requise et le format des livrables attendus. Ce dispositif permettrait d'améliorer la préparation des projets, de réduire les retards d'exécution et de renforcer la crédibilité du processus de sélection et de programmation pluriannuelle. À court terme, si les capacités institutionnelles ne permettent pas d'opérer un dispositif centralisé similaire aux modèles observés dans certains pays, une option alternative consisterait à programmer directement, dès la préparation du budget, les crédits nécessaires aux études des projets prioritaires. Cette approche, utilisée dans plusieurs pays à capacités limitées, permettrait de sécuriser le lancement des études au bon moment et d'éviter les difficultés liées à une mobilisation tardive en cours d'exécution.

D. Prendre en compte le risque climatique

29. La gestion des risques est une matière négligée dans le manuel haïtien de la GIP, où l'identification des mesures d'atténuation n'est pas exigée pour tous les projets. Elle est seulement présente dans les études technico-économiques détaillées, études que la DIP peut exiger, selon « la complexité et/ou la portée du projet », mais qui ne seront pas nécessaires pour la grande majorité des projets sur financement du Trésor public.

30. La note conceptuelle de chaque projet (note de présentation du projet à présenter au MPCE pour examen avant soumission pour financement) doit intégrer deux types de considérations climatiques :

- ***Vérification de l'alignement du projet avec les engagements climatiques du pays.*** Les projets d'investissement public devraient inclure, dans leurs lignes directrices de formulation, d'évaluation, d'exécution et d'exploitation, les politiques et réglementations climatiques et environnementales en vigueur et devraient prendre en considération les Contributions Déterminées au niveau National en matière d'Adaptation et d'Atténuation, dans le cadre de l'Accord de Paris sur le Changement Climatique.
- ***Identification des risques climatiques et des mesures d'adaptation et d'atténuation à ces risques***. L'identification des risques affectant le projet pendant ses phases d'investissement et d'exploitation, et des mesures d'atténuation correspondantes, devrait faire partie de la note conceptuelle de chaque projet. Elle devrait inclure tous les types de risques, y compris les risques de catastrophes naturelles (risques climatiques, risques sismiques, etc.).

[4] À titre indicatif, l'expérience internationale montre qu'un fonds d'études efficace requiert une enveloppe annuelle équivalente à environ 0,05 à 0,10 pour cent du PIB, permettant de financer un nombre limité mais stratégique d'études de préfaisabilité et de faisabilité. Le calibrage précis pour Haïti devra toutefois être affiné dans le cadre de la préparation du futur cadre de dépenses à moyen terme, en tenant compte des coûts unitaires observés pour les études financées récemment par les ministères et les bailleurs, ainsi que des contraintes fortes pesant sur les ressources intérieures. Pour garantir la durabilité et l'efficacité du fonds d'études, certains pays tels que la Côte d'Ivoire ou même le Niger, diversifient leurs sources de financement. Parmi celles-ci figurent une ligne budgétaire provenant du budget national ou un compte spécial du Trésor, des cofinancements de partenariats public-privé, l'aide de partenaires techniques et financiers, ainsi que des mécanismes innovants comme les fonds thématiques.

31. La résilience climatique doit toujours être prise en compte lors de la conception d'un projet d'investissement public. La résilience climatique a un coût, mais les défis climatiques en ont également un. Par conséquent, une analyse rigoureuse des mesures d'adaptation, évaluées par rapport à des scénarios probables de changement climatique, doit faire partie de l'évaluation du projet dès les premières étapes de la gestion de l'investissement public. Pour les grands projets, l'étude de faisabilité, élaborée après la présentation de la note conceptuelle, devrait approfondir les considérations climatiques.

32. L'équipe du projet doit examiner l'ensemble des catastrophes naturelles et des défis climatiques pouvant affecter le projet (Encadré 2). L'identification des risques doit couvrir tous les facteurs identifiés dans les études de risque à publier par le MDE et d'autres entités, et enquêter spécifiquement sur les conditions locales.

Encadré 2. Exemples de risques climatiques à considérer

Bien qu'il n'existe pas de liste systématisée des risques climatiques à prendre en compte dans l'évaluation des projets d'investissement, les entités proposant le projet peuvent envisager de s'interroger sur les risques susceptibles d'affecter le site du projet, par exemple en demandant :

- Votre projet est-il situé près d'une rivière ou d'un ruisseau sujet aux crues fluviales ?
- Les variations du niveau des cours d'eau pourraient-elles affecter les résultats du projet ?
- Votre projet dépend-il de ressources en eau affectées par des sécheresses pouvant nuire à la disponibilité et à la qualité de l'eau ?
- Votre projet est-il situé sur ou à proximité d'une pente susceptible aux glissements de terrain ?
- L'occurrence de vagues de chaleur extrême aura-t-elle un impact sur le projet ?
- Le projet peut-il être affecté par des incendies de forêt ?
- Les changements dans les conditions externes, comme la dynamique démographique ou les tendances économiques influencées par le changement climatique, pourraient-ils affecter la demande de services du projet ?

Source : Mission.

33. L'analyse des risques doit vérifier dans la note conceptuelle, et confirmer dans l'étude de faisabilité, qu'il existe une attente raisonnable de viabilité du projet (dans tous les aspects étudiés, par exemple économique, financier, juridique, technique, social, environnemental), dans le contexte des conditions climatiques actuelles et de leurs scénarios de risque. De plus, des mesures correspondantes de réduction des risques doivent déjà être intégrées dans la conception du projet. Les caractéristiques d'efficacité énergétique doivent être prises en compte, par exemple pour améliorer la performance thermique, la performance lumineuse, la ventilation et l'étanchéité du bâtiment.

34. Au fur et à mesure que l'expérience s'accumule, les autorités peuvent souhaiter ajouter davantage d'exigences à l'examen climatique (Cf. Tableau 3) Il est également pertinent d'étudier comment d'autres pays prennent en compte les considérations climatiques dans la GIP[5].

Tableau 3. Exigences additionnelles relatives à l'adaptation et à l'atténuation climatiques

Niveau	Axe adaptation (résilience aux effets du climat)	Axe atténuation (réduction des émissions de GES)
1 : Base	Identifier les principaux aléas climatiques susceptibles d'affecter le projet (ex. : sécheresse, inondation, érosion).	Identifier les sources d'émissions liées au projet : consommation d'énergie, mobilités, matériaux, etc.
2 : Essentiel	Décrire la vulnérabilité du projet face aux aléas : exposition géographique, fragilité des infrastructures, groupes affectés.	Proposer des premières mesures simples de réduction : usage de matériaux locaux, éclairage sobre, optimisation des trajets, etc.
3 : Renforcé	Intégrer dans la conception des mesures concrètes d'adaptation : surélévation des structures, gestion des eaux pluviales, végétalisation.	Prévoir des solutions techniques sobres en carbone : énergie solaire, bâtiments passifs, véhicules propres, isolation thermique…
4 : Complet	Élaborer un plan d'adaptation documenté : analyse approfondie, scénarios climatiques, indicateurs de suivi, budget dédié.	Réaliser une estimation des émissions évitées et intégrer un plan de réduction aligné avec les engagements climatiques du pays (CDN).

Source : Mission.

Recommandations

Recommandation 2.1. Mettre en place une procédure simplifiée d'évaluation et de sélection des projets, fondée sur une approche graduelle distinguant les projets à faibles enjeux et les projets majeurs, et adopter une grille nationale unique intégrant des critères objectifs de cohérence, d'impact, de maturité et un volet climatique obligatoire applicable dès la phase d'évaluation.

Recommandation 2.2. Créer un comité technique conjoint MEF–MPCE chargé de l'examen, de la priorisation des projets avant leur inscription au budget, appuyé par une banque de projets matures centralisant les évaluations validées, et publier annuellement la liste des projets retenus.

[5] Des exemples de cadres juridiques intégrant des considérations climatiques se trouvent dans :

- Ministério de Economía y Finanzas de Perú, *Línea de base sobre la gestión del riesgo y la adaptación al cambio climático en la inversión pública* (https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/Linea_de_base_sobre_GdR%20SNIP%209.pdf)
- Government of Jamaica (2024) *Climate Risk Assessment Methodology for projects in the Public Investment Management System* (https://www.mof.gov.jm/wp-content/uploads/GOJ-Climate-Risk-Assessment-Methodology-20241010.pdf y https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.mof.gov.jm%2Fwp-content%2Fuploads%2FClimate-Risk-Screening-Template-20241010.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK)

Development Bank of Jamaica (2023) *Climate-related operational policy guidelines for public-private partnership projects* (preparé juin 2021, revisé mai 2023) (https://dbankjm.com/services/ppp-and-privatisation-division/public-private-partnerships-ppp/ y https://www.mof.gov.jm/about-us/public-investment-appraisal-branch/)

Recommandation 2.3. Réviser les réglementations GIP afin d'exiger la présentation d'une note conceptuelle pour chaque projet d'investissement au-delà d'un certain seuil, et sa révision par le MPCE avant la soumission des projets au financement budgétaire.

Recommandation 2.4. Instituer, par décret, un fonds d'études permanent rattaché au MPCE, destiné à financer les études de préfaisabilité, de faisabilité et d'évaluation climatique des projets d'investissement public. Commencer par programmer, dès la préparation du projet de budget 2026-27, les crédits nécessaires aux études des projets prioritaires.

Recommandation 2.5. Inclure dans l'examen ex-ante des projets d'investissement une exigence de révision systématique des risques du projet, y compris les risques climatiques.

III. Rendre effective la programmation budgétaire pluriannuelle des investissements publics

A. Rétablir la programmation pluriannuelle à travers un PTIP

35. Actuellement, le PIP annuel comprend trop de projets (plus de 200 sur ressources du Trésor public) et nécessite une certaine rationalisation. Il semble inclure des projets qui n'ont eu aucune exécution ces dernières années, dont certains n'ont jamais vraiment démarré, des projets confrontés à des défis importants, et des projets qui ne sont pas vraiment des projets d'investissement. Un schéma de décision comme présenté dans le Tableau 4 peut éclairer sur les modalités de mise en œuvre de cette rationalisation.

Tableau 4. Exemple d'une matrice pour la rationalisation du PIP

Type de projet	1. Nouveau projet	2. Projet existant – sélectionné mais dont l'exécution n'a pas encore débuté	3. Projet existant, à un stade précoce de l'exécution	4. Projet existant, à un stade avancé de l'exécution
Le projet doit-il être réévalué ?	Oui	Oui	Oui	Non
Le projet doit-il être confirmé / approuvé ?	Oui, si le projet répond aux critères d'évaluation (croissance, environnement, autres…)	Oui, si le projet répond aux critères d' évaluation (croissance, environnement, autres…)	Oui, si le projet répond aux critères d' évaluation (croissance, environnement, autres…)	Oui
Faut-il rejeter le projet ?	Oui, si le projet ne répond pas aux critères ci-dessus	Oui, si le projet ne répond pas aux critères ci-dessus	Question non applicable	Question non applicable
Le projet doit-il être annulé, ou sa mise en oeuvre repoussée ?	Question non applicable	Oui, si le projet ne répond pas aux critères ci-dessus	Oui, si le projet ne répond pas aux critères ci-dessus et si les gains tirés de l'annulation excèdent les coûts	Non
La mise en oeuvre du projet doit-elle être accélérée ?	Question non applicable	Oui, si le projet répond aux critères ci-dessus	Oui, si le projet répond aux critères ci-dessus et si les gains tires de l'accélération excèdent les coûts	Non

Source: Eivind Tandberg & Richard Allen (2020) "*Managing Public Investment Spending During the Crisis*", IMF.

36. L'outil central pour cette programmation pluriannuelle est un tableau présentant les projets en cours et les nouveaux projets. Ce tableau liste les projets avec leurs coûts totaux, les décaissements passés et les décaissements futurs prévus, en détaillant les trois prochaines années dans un Programme Triennal de l'Investissement Public (PTIP), consacré dans le cadre règlementaire haïtien. Les projets d'investissement publics sont généralement pluriannuels et nécessitent donc des mécanismes de planification qui permettent de définir l'espace budgétaire disponible pour de nouveaux projets, tout en protégeant l'achèvement des projets en cours.

37. Pour chaque projet en cours, le PTIP devrait présenter son coût total, ses décaissements et les montants à budgéter, sur une période triennale glissante. Le PTIP devrait présenter son coût total (c'est-à-dire l'AE y afférente) et le décaissement réel effectué dans le passé, le montant à budgétiser pour l'année à venir et les montants prévisionnels pour les deux années suivantes, ainsi que le montant restant à budgétiser pendant les années ultérieures.

38. Le PTIP doit présenter, pour chaque projet (Tableau 5) :

- Le total des AE émises pour le projet, supposé correspondre au coût total du projet. (S'il y a des informations (ou des soupçons) selon lesquelles les AE du projet ne sont pas suffisantes pour la complète réalisation du projet, cela devrait être noté dans le PTIP)
- Les engagements effectués pour le projet, au titre de l'utilisation des AE.
- Les engagements additionnels prévus pour l'année N-1 et non encore effectués s'il y en a.
- Le montant budgétisé (ou proposé à être budgétisé) pour l'année N.
- Le montant prévu pour être budgétisé en CP pour l'année N+1, selon la programmation du projet. (Si la disponibilité budgétaire prévue ne peut pas couvrir ce montant, une consultation avec les porteurs du projet sera nécessaire pour examiner l'adoption de vitesses de projet alternatives.)
- Idem, pour l'année N+2.
- Le montant à budgétiser pour les années suivantes, pour l'achèvement du projet. (Si cet achèvement nécessite des AE supplémentaires à cause d'un dépassement de coût, cela doit être indiqué, ainsi que des informations sur le fait qu'une révision complète du projet a déjà été effectuée pour l'acceptation du dépassement de coût, ou si elle reste à faire.)
- L'année d'achèvement estimée.

Tableau 5. Un exemple de Programme Triennal de l'Investissement Public (PTIP)

Projet	Durée d'exécution (en années)	Première année d'exécution	Coût total (ajusté) Autorisation d'engagement (AE)	Dépenses exécutées au 30 sep 2024	Dépenses exécutées au 30 sep 2025	Reste à programmer	Projections - Crédits de paiements (CP)				Charges récurrentes après achèvement (nettes des redéploiements) - CP					
											Personnel			Biens et serv. (consommables et entretien courant)		
			(1)	(2)	(3)	(4)=(1)-(3)	2025-26	2026-27	2027-28	au delà	2025-26	2026-27	2027-28	2025-26	2026-27	2027-28
								indicatif								

Source : Mission

39. L'identification des charges récurrentes dans le PTIP peut être utilisée pour commencer l'identification des montants nécessaires pour le maintien des actifs. Il est essentiel de déterminer s'il existe des méthodologies pour définir les besoins de financement pour l'entretien et la maintenance, de sorte que des ressources budgétaires soient systématiquement allouées et présentées dans les documents budgétaires.

40. En plus d'être utilisé pour préparer le budget annuel d'investissement, programmer les dépenses futures d'investissement, et présenter l'exécution financière des projets d'investissement, le PTIP devrait être publié avec le budget afin d'informer les décideurs et le

public. La budgétisation pluriannuelle doit être cohérente avec le calendrier prévisionnel d'exécution du projet et le calendrier prévisionnel d'utilisation des ressources financières nationales, qui doivent être présentés dans la Note Conceptuelle (et plus tard dans la FIOP). L'espace budgétaire dans le PTIP doit également être pleinement cohérent avec le cadre budgétaire à moyen terme (à crédibiliser). Les rapports périodiques d'exécution physique et financière des projets et le suivi périodique (mensuel ou trimestriel) du portefeuille de projets doivent permettre l'actualisation périodique du PTIP.

41. En Haïti, le Manuel sur la GIP présente un « Programme Triennal d'Investissement » (PTI) qui doit être développé en vrai PTIP. Les PTI sont seulement des listes de projets qui seront mis en œuvre au cours d'une période de trois ans, et non pas une programmation de l'investissement public. Selon la section 6 du manuel haïtien sur la GIP, l'inscription d'un projet dans le PTI ne nécessite aucune évaluation de l'espace budgétaire disponible, ni des considérations sur la protection des projets en cours d'exécution. D'une manière très différente au PTI, le PTIP permet la protection des projets en cours, la définition de l'espace budgétaire pour des nouveaux projets, et même la gestion du portefeuille de projets.

B. Envisager d'introduire les autorisations d'engagement pluriannuel et les crédits de paiements

42. L'absence d'AE et de CP limite la soutenabilité budgétaire et la crédibilité du PIP. Le budget d'investissement demeure strictement annuel, sans distinction entre les montants engagés et les paiements prévus, ce qui empêche de refléter la durée réelle des projets. Les crédits sont ouverts pour un seul exercice, même lorsque les travaux s'étalent sur plusieurs années, entraînant une sous-budgétisation chronique et des retards d'exécution. Le PIMA de 2022 a souligné cette faiblesse, en recommandant l'introduction d'un cadre AE-CP pour renforcer la planification et la prévisibilité du PIP. Les échanges de mission ont confirmé l'intérêt des autorités pour cet outil, mais aucun texte juridique ni paramétrage du système d'information de la gestion des finances publiques ne permet aujourd'hui de le mettre en œuvre.

43. L'introduction progressive du cadre AE-CP pourrait commencer par une présentation pluriannuelle du budget d'investissement, sans impact sur la chaîne d'exécution. L'objectif immédiat serait de présenter, pour chaque projet, les coûts totaux, les montants engagés à date et les paiements prévus sur trois exercices. Cette approche, testée dans plusieurs pays africains, permet d'améliorer la visibilité financière et de relier la planification et la programmation pluriannuelle au budget annuel sans modifier les procédures comptables. Un canevas de tableau AE-CP a été présenté par la mission lors de l'atelier technique, afin d'appuyer la mise en forme budgétaire et d'assurer une présentation homogène des projets dans le PIP annexé à la loi de finances. Une première application pourrait concerner un échantillon de projets prioritaires, pour former les équipes et tester le dispositif

avant extension.[6] La fiabilité de cette programmation pluriannuelle dépendra toutefois de la qualité des études préalables financées, notamment à travers le futur fonds d'études, afin d'établir des coûts totaux réalistes et des calendriers de décaissement crédibles.

Recommandations

Recommandation 3.1. Publier un PIP annuel rationalisé, en examinant chaque projet sans exécution au cours des deux dernières années, afin d'évaluer sa qualité et sa capacité à être finalisé rapidement. Il conviendrait de ne pas considérer l'approbation pour le PIP de nouveaux projets qui ne présentent pas vraiment un pourcentage significatif de FBCF (idéalement plus de 50 pour cent du coût total, jamais moins de 20 pour cent).

Recommandation 3.2. Faire évoluer ce PIP annuel vers un PTIP suivant le format du Tableau 5 et un processus de remplissage et révision qui permet d'utiliser le PTIP pour la priorisation des projets en cours, et l'utilisation de l'espace budgétaire pour des nouveaux projets.

Recommandation 3.3. Introduire la présentation du budget d'investissement public en autorisations d'engagement et crédits de paiement pour un nombre limité de projets prioritaires, afin d'améliorer la visibilité pluriannuelle des coûts et la soutenabilité budgétaire.

[6] Cette première application correspondrait à une utilisation limitée et expérimentale du cadre AE-CP pour un nombre restreint de projets, en parallèle du dispositif annuel actuel. Elle viserait principalement à tester la capacité des équipes à établir des profils de paiements pluriannuels crédibles, à enregistrer les engagements juridiques et à suivre l'encours des obligations. Cette phase pilote se distinguerait d'un système AE-CP pleinement opérationnel, qui supposerait : (i) un paramétrage complet du SIGFiP permettant la comptabilisation intégrée des AE et des CP ; (ii) la transmission de plafonds pluriannuels via le futur CDMT ; et (iii) l'application de procédures harmonisées à l'ensemble des ministères. L'objectif de cette première application est donc d'initier l'apprentissage et de sécuriser la transition, sans modifier immédiatement la chaîne d'exécution budgétaire.

IV. Renforcer la gestion de la trésorerie et du financement de l'investissement public

A. Elargir le périmètre du CUT pour intégrer les financements des bailleurs de fonds

44. Le périmètre du CUT concernant les comptes projets des bailleurs de fonds n'est pas fixé clairement par le cadre juridique et réglementaire en vigueur et la convention de tenue du CUT avec la BRH prévoyant un seul sous-compte spécifique (relié au CUT) pour tous les projets des bailleurs est périmée. En instituant le CUT**,** l'article 69 de la LEELF de 2017 est resté silencieux sur l'intégration des comptes projets des bailleurs. La convention de tenue du CUT à la BRH arrivée à terme depuis septembre 2016 prévoyait toutefois (article 6) que les comptables du Trésor disposaient d'un seul sous-compte destiné à recevoir les fonds des projets des bailleurs et exécuter leurs dépenses, tous projets confondus, mais cette fonctionnalité n'a pas été mise en œuvre**.** Le CUT dans son périmètre actuel couvre l'administration centrale de l'État, incluant les ministères, directions et institutions assimilées, et les services déconcentrés de l'État. Tous les comptes spéciaux du Trésor ont intégré le CUT, à l'exception du Fonds des retraites.

45. Le suivi des opérations du CUT reste à améliorer afin de consolider tous les fonds des projets des bailleurs sur le CUT. L'architecture du CUT telle que prévue dans la convention avec la BRH de 2016 n'a pas été actualisée pour prendre en compte les fonds des bailleurs, comme recommandée dans le rapport PIMA et CPIMA de 2022**.** La DGTCP n'ayant plus accès au portail web du CUT de la BRH depuis 2023 (date de la cyber-attaque- - suit difficilement et avec retard, les opérations impactant le CUT et le niveau de son solde. Les plans de trésorerie annuels mensualisés qui sont préparés demeurent peu fiables (Voir Section IV.B). Dans ces conditions, il y a des risques concernant le paiement à temps des dépenses des projets dont les fonds seraient inclus sur le CUT.

46. Des travaux sont en cours afin d'expérimenter l'intégration de comptes projets de la BID sur le CUT. Des échanges sont en cours entre la DGTCP (direction de la trésorerie et de la dette) et la BID pour mettre en place une expérimentation sur l'intégration de ces comptes projets sur le CUT et définir les modalités de contribution au CUT. Parmi les 670 comptes projets des bailleurs identifiés par la DGTCP en 2025, 584 sont ouverts à la BRH et 86 sont ouverts à la BNC,[7] ce qui est de nature à faciliter des avancées ultérieures dans la consolidation des fonds des projets des bailleurs sur le CUT, après le retour d'expérience de l'expérimentation avec la BID.

B. Améliorer la fiabilité et l'exhaustivité des plans de trésorerie pour exécuter à bonne date les investissements publics

47. Le plan de trésorerie annuel trimestrialisé n'est pas fourni à l'appui du projet de loi de finances, même si l'organisation de la gestion de la trésorerie connaît des avancées. L'article 47 de la LEEF prévoit en annexe du projet de LF, un plan prévisionnel de l'exécution des ressources et des

[7] Statistiques données en séance

dépenses par nature ventilées par trimestre, qui n'est pas élaboré. À la place, la DGTCP élabore en début de gestion un plan annuel mensualisé, qui sert de support au suivi mensuel. L'organisation de la gestion de la trésorerie repose essentiellement sur la DGTCP qui anime le Comité technique. Les réunions de trésorerie se tiennent hebdomadairement et des efforts d'appropriation du PT sont réalisés. Cependant, ces documents présentent toujours des faiblesses, et ne sont pas transmis aux ministères sectoriels et aux autres organismes.

48. Le plan de trésorerie annuel mensualisé et le plan de trésorerie mensualisé utilisé pour le suivi présentent des lacunes persistantes dans la qualité des prévisions (Encadré 3). L'analyse des plans de trésorerie mensualisés montre que les écarts entre les prévisions et les exécutions sur les recettes fiscales et douanières ont augmenté, de -1.95 pour cent en 2023-2024 à -10,47 pour cent en 2024-2025. Les prévisions sur les dépenses restent sommaires, avec des écarts significatifs par rapport à leur exécution. La ligne des dépenses d'investissement sur le PIP ne dispose pas de prévisions. L'encadré 3 ci-après reprend les conditions d'amélioration du plan mensuel de trésorerie.

Encadré 3. Haïti : Plan mensualisé de trésorerie : conditions d'amélioration

En matière de gestion de la trésorerie, des progrès notables ont été réalisés, notamment en ce qui concerne la mise en place du CUT et le fonctionnement du Comité de trésorerie. Le pilier relatif au plan de trésorerie a également connu certaines avancées. Toutefois, des efforts substantiels restent nécessaires pour en faire un véritable instrument de faisabilité budgétaire. Pour renforcer la crédibilité du plan de trésorerie, plusieurs conditions doivent être réunies :

- Préparation anticipée du plan, idéalement en amont du cycle budgétaire, afin qu'il puisse être annexé au projet de loi de finances ;
- Reclassement adéquat de certaines dépenses, notamment les amortissements, pour refléter correctement leur nature et leur impact sur la trésorerie ;
- Affinement de la saisonnalité des recettes et des dépenses, en s'appuyant sur des données historiques et des prévisions réalistes ;
- Intégration des arriérés de paiement dans le plan, pour une meilleure visibilité des besoins de financement ;
- Identification et exclusion des opérations non liquides, afin de ne pas fausser l'évaluation des flux de trésorerie disponibles ;
- Alignement du plan de trésorerie avec un plan d'emprunt intra-annuel, dans le cadre d'un processus itératif de planification et d'ajustement.

La mise en œuvre rigoureuse de ces mesures permettra de renforcer la fonction de prévision et de pilotage du plan de trésorerie, contribuant ainsi à une exécution budgétaire plus soutenable et à une meilleure discipline financière. A cette fin, la mission a présenté l'outil du FMI connu sous sa dénomination anglaise « *Cash-Flow Forecasting and Analysis Tool* (CFAT) » au service de la gestion de la trésorerie lors de l'atelier technique (Annexe 1). Son utilisation par les autorités améliorerait la crédibilité des flux de trésorerie.

Source. Mission

49. Les investissements financés sur fonds du Trésor font généralement l'objet d'un unique décaissement annuel, effectué durant le dernier trimestre de l'exercice. *Cela résulte de l'absence de réglementation encadrant les délais de traitement des dépenses, qu'ils soient globaux ou intermédiaires,*

ainsi que du manque de définition précise des arriérés, bien que le programme de référence avec le FMI propose une telle définition. En l'absence de planification d'engagement des dépenses, les prévisions budgétaires demeurent succinctes, à l'exception des salaires. Les restes à payer de l'exercice précédent ne sont pas intégrés dans le PT et aucune ligne n'est dédiée aux éventuels arriérés. Le processus de décaissement implique de nombreux acteurs et s'appuie sur plusieurs étapes : l'unité de projet, le ministère sectoriel, le MPCE et le MEF ; l'intervention préalable de la CNMP et la CSCCA est également requise avant le décaissement. Cette complexité opérationnelle, associée à l'absence de contraintes sur les délais, conduit la plupart du temps à un seul décaissement annuel pour les projets financés par le Trésor. En cas d'insuffisance des disponibilités, les paiements peuvent être reportés et sont majoritairement réalisés directement auprès des contractants par chèque émis sur le Trésor.

C. Rendre effective la préparation des plans d'engagement de la dépense pour réguler l'exécution des dépenses d'investissement public

50. Les plans d'engagement de la dépense ne sont pas préparés au motif que la plupart des ministères sectoriels n'envoient pas leurs plans, reflétant un manque de programmation infra annuelle pour l'exécution des investissements publics. Les autorités estiment que l'absence de plans d'engagement (ou de plan de dépenses selon l'appellation dans la LEELF)[8] tient essentiellement à l'existence d'un petit nombre de plans d'engagement sectoriels peu exploitables car présentant une programmation trimestrielle linéaire, ce qui ne reflète pas la variabilité réelle des décaissements selon les périodes d'activités des ministères. Malgré le rappel fait, via la circulaire 2024, aux ministères de transmettre leurs PPM, les validations de la CNMP restent incomplètes et tardives. Toutefois, l'insuffisance de plans sectoriels ne justifie pas l'absence de plans d'engagement du MEF.

51. Préparer un plan d'engagement consiste à aligner les dépenses sur les ressources disponibles. En Haïti, la faible mobilisation des recettes et les options de financement limitées nécessitent de baser le plan d'engagement sur la trésorerie du trimestre à venir. Cette méthode définit des plafonds d'engagement pour chaque ministère, communiqués afin qu'ils élaborent leurs plans. Ce processus régule la dépense dès l'engagement, prévient les arriérés et garantit l'exécution dans les délais.

52. L'élaboration d'un plan d'engagement infra annuel crédible est essentielle (Encadré 4, Annexe 1). Ce plan doit respecter les contraintes de ressources, assurer une programmation budgétaire réaliste en cohérence avec la trésorerie disponible, et s'articuler aux PPM via des plans sectoriels préparés dans la limite des plafonds fixés par la DGB du MEF. L'atelier technique a permis de présenter les principes clés et les phases d'élaboration des plans en vue de renforcer les capacités de la DGB. La préparation nécessite un Comité d'engagement, instance d'arbitrage regroupant les acteurs concernés, chargé d'approuver les plafonds sectoriels et d'examiner les dépenses non couvertes par ces plafonds.

[8] Article 60 de la LEELF.

Encadré 4. Principes d'élaboration du plan d'engagement

Cinq principes clés sont à respecter :

- Le plan d'engagement doit être cohérent avec le plan de trésorerie (PT annuel mensualisé) et actualisé en cours d'année ;
- Le plan d'engagement de la dépense doit respecter le principe d'équité entre toutes les sections budgétaires en ligne avec la loi de finances.
- Le plan d'engagement de la dépense doit respecter les critères et objectifs quantitatifs pertinents du programme économique du Gouvernement (solde budgétaire, composition de la dépense, position nette du Trésor, niveau des arriérés).
- Le plan d'engagement de la dépense doit être préparé selon une démarche participative (du haut vers le bas et du bas vers le haut) débouchant sur un arbitrage plausible et partagé.
- Le plan d'engagement de la dépense doit respecter le plafond de l'autorisation parlementaire traduit par l'équation : Plan d'engagement < ou égal aux crédits ouverts en Loi de finances.

Source : Mission

D. Financer l'investissement public

53. La mobilisation des financements et de l'expertise du secteur privé bénéficierait grandement à Haïti, mais les conditions actuelles ne permettent pas de lancer des PPP. Cette situation retarde la mise en œuvre de projets qui ne pourront pas obtenir de financement budgétaire, bien qu'ils pourraient être réalisés comme PPP dans de meilleures conditions de sécurité et de stabilité. Plusieurs projets en attente de mise en œuvre ou de réhabilitation peuvent, à l'avenir, être contractés en PPP. Par exemple, les aéroports, les ports, les centrales électriques et les systèmes de traitement de l'eau. Ces projets permettent à une entité privée de construire ou de réhabiliter les actifs du projet et d'exploiter les services produits grâce à ces actifs, en percevant des frais d'utilisation et en explorant des activités commerciales connexes (comme un centre commercial à l'aéroport ou un hôtel au port).

54. Cependant, il est possible de continuer l'effort actuel du MEF d'identifier des potentiels PPP, et améliorer leur cadre juridique, en attendant de meilleures conditions de sécurité et de stabilité. La future loi sur les PPP devrait à la fois (a) établir un cadre juridique commun (et intégré dans les processus de GIP) pour tous les PPP du pays (entendus comme tous les contrats à long terme pour des investissements publics impliquant des financements privés) et (b) créer des mécanismes permettant au MEF d'examiner les implications budgétaires des PPP. Le cadre juridique des PPP devrait garantir une évaluation préalable de toutes les propositions de projets de PPP, un appel d'offres compétitif pour tous les contrats, et la publication des contrats signés. Le MEF devrait examiner les implications budgétaires (en termes de responsabilités directes et de risques budgétaires) de chaque PPP, (a) avant l'approbation du projet, (b) juste avant l'appel d'offres (lorsque le projet de contrat devrait être soumis pour approbation au MEF), et (c) juste avant la clôture du contrat (lorsque le contrat convenu devrait être présenté pour approbation au MEF). Les offres spontanées devraient être obligatoirement soumises à une « due diligence » stricte, compte tenu de la faible concurrence que de tels projets attirent (même lorsqu'ils sont soumis à des modalités formelles de concurrence). Tous les projets de PPP doivent être soumis à la même procédure d'évaluation de projet et révision que tout projet financé par le budget —

cela comprend la présentation au MPCE, pour examen, d'une note conceptuelle et d'une étude de faisabilité. Il faut aussi développer un processus pour l'évaluation, par la DGB, des implications budgétaires de chaque PPP (en termes de responsabilités directes et de risques budgétaires).

Recommandations

Recommandation 4.1. Poursuivre l'extension du périmètre du CUT en (i) élaborant un protocole d'accord avec la BID et d'autres bailleurs de fonds intéressés, en vue d'expérimenter l'inclusion de leurs comptes projets dans le CUT, en (ii) adoptant un texte du MEF fixant le périmètre cible du CUT et incluant l'intégration des fonds des projets des bailleurs de fonds, et en (iii) révisant la convention de tenue du CUT avec la BRH, comportant les modalités techniques d'inclusion des comptes des projets des bailleurs.

Recommandation 4.2. Communiquer les plafonds d'engagements suivant une périodicité (trimestrielle), à l'avance aux ministères/institutions, en préparant des plans d'engagements de la dépense avec l'appui de l'outil de PE, et en mettant en place un Comité d'engagement**.**

Recommandation 4.3. Appliquer l'outil du FMI au service de la gestion de trésorerie pour fiabiliser les plans de trésorerie pour fiabiliser les plans de trésorerie.

Recommandation 4.4. Définir, dans une instruction ou un arrêté, les arriérés des paiements de la dépense, les délais de traitement intermédiaires et globaux de la chaîne d'exécution budgétaire et comptable des dépenses, y compris ceux des dépenses d'investissement et piloter le dispositif, à travers un Comité de suivi.

Recommandation 4.5. Identifier pleinement et étudier le pipeline des PPP potentiels, et améliorer le cadre juridique des PPP, tout en attendant de meilleures conditions de sécurité et de stabilité.

V. Suivre le portefeuille des projets et les actifs créés

A. Suivre le portefeuille des projets

55. En Haïti, le suivi des projets en cours est fortement axé sur le soutien aux paiements. Le MPCE effectue un suivi rapproché des demandes de décaissement. L'accent mis sur ces activités actuelles ne favorise pas le développement d'une fonction de suivi central de l'exécution.

56. Aucun dispositif de suivi central n'est mis en œuvre. L'encadré 5 ci-dessous présente des bons cadres de suivi central des projets dans des pays du monde. Ce suivi central consiste à centraliser les informations sur l'état de mise en œuvre de tous les grands projets. Le suivi devrait couvrir l'évolution des coûts totaux prévus du projet ainsi que des coûts annuels. Le suivi des coûts est généralement effectué par rapport aux engagements autorisés, au plan de mise en œuvre du projet, et aux contrats. Le suivi physique devrait indiquer l'état d'avancement du projet par rapport aux grandes étapes du cycle du projet, au plan de mise en œuvre du projet ou aux jalons physiques du contrat.

Encadré 5. Suivi infra-annuel de l'investissement public dans quelques pays

Plusieurs pays présentent des bons cadres de suivi central des projets :

- Au **México**, le rapport PIMA 2019 note que l'Unité d'Investissement (IU) du ministère des Finances (SHCP) dispose d'un système de gestion de portefeuille centralisé solide. Le suivi des projets est effectué au niveau de chaque entité contractante, cependant les informations sur les coûts et l'avancement physique de l'ensemble du portefeuille sont centralisées. L'UI maintient une base de données sur les projets financés par le gouvernement fédéral, et les ministères y accèdent pour rendre compte de l'avancement financier et physique des projets d'investissement dans leurs secteurs respectifs, sur une base mensuelle, conformément aux directives en vigueur ;
- Au **Bénin**, Le décret GIP (décret n°2021-586 du 10 novembre 2021, articles 25 et 26) prévoit qu'un rapport de suivi trimestriel d'avancement physique et financier des projets est transmis par le ministre sectoriel au MEF, à la Présidence et à d'autres entités au plus tard à la fin du mois suivant le trimestre concerné. Ces rapports alimentent un rapport consolidé semestriel de suivi du PIP, élaboré par le secrétariat de la Présidence qui doit être « rendu disponible dans les quarante-cinq jours suivant la fin du semestre concerné et [faire] l'objet d'une communication à présenter en Conseil des Ministres ». Il existe également une douzaine de cellules de suivi de la mise en œuvre des projets (Art. 24 du décret n°2021-520), qui conduiraient notamment des réunions mensuelles avec plusieurs agences d'exécution.

Source : Mission, Rapports PIMA Bénin et México (disponibles au site infrastructuregovern.imf.org/).

57. Il n'existe aucun effort au niveau central pour examiner systématiquement les projets PIP qui font face à des blocages, permettant de décider ce qui peut être fait pour accélérer leur exécution. En mai 2023, face au ralentissement de la majorité des travaux d'infrastructure en cours et l'arrêt des travaux pour plusieurs, et les conséquences sur les contrats, les avenants et les coûts, le MSPP a effectué l'évaluation physique de l'ensemble des projets d'investissement public en cours, avec 54 projets examinés, conjointement avec le MPCE et le MEF. Cela a permis de définir des solutions pour

bon nombre de ces projets ainsi qu'à mettre à jour les dossiers techniques et les contrats signés avec les firmes de construction.[9]

58. Le suivi financier et physique à effectuer par le MPCE devrait viser à identifier les projets connaissant des retards et des dépassements de coûts, et à prendre des mesures pour résoudre ces problèmes. Plus un projet est achevé rapidement, plus tôt les bénéfices prévus du projet peuvent être réalisés. Le suivi doit refléter les progrès physiques et financiers des grands projets relevant d'un ministère et est distinct de la supervision des projets individuels. Le suivi des coûts se fait généralement par rapport aux crédits budgétaires et au plan de mise en œuvre du projet ou aux contrats.

59. Le suivi devrait mesurer l'avancement physique et financier du portefeuille des principaux projets et est distinct de la supervision des projets individuels. Le suivi des coûts se fait généralement par rapport aux crédits alloués et par rapport au plan de mise en œuvre du projet ou aux contrats. Le suivi physique devrait indiquer l'état du projet comparé aux grandes étapes du cycle de vie du projet, au plan de mise en œuvre du projet ou aux jalons physiques prévus dans le contrat. Les informations de suivi peuvent être rapportées et consolidées pour des groupes de ministères ou pour l'ensemble du gouvernement.

60. Le MPCE doit veiller à ce que, pour chaque projet, un cadre supérieur soit désigné comme responsable du projet et un plan de mise en œuvre soit présenté. L'objectif de nommer un responsable est d'établir un point de contact, de fournir des orientations cohérentes sur la mise en œuvre du projet et de garantir la responsabilité. La personne responsable doit également disposer des capacités nécessaires pour gérer le projet. Un plan complet de mise en œuvre du projet devrait avoir été présenté dans la note conceptuelle, afin de guider la mise en œuvre détaillée du projet et d'assurer une mobilisation efficace du projet après approbation.

61. Des rapports trimestriels sur l'exécution physique et financière des projets et programmes du PIP couvrant toutes les sources de financement doivent être produits (voir l'Encadré 6). La Direction de Suivi et Évaluation du MPCE, actuellement axée sur l'évaluation de l'exécution globale du Plan, devrait également s'engager dans le suivi des projets, en commençant par quelques projets majeurs et en couvrant progressivement l'ensemble des projets d'investissement (quelle que soit la source de financement). Un suivi renforcé doit être assuré pour les projets prioritaires présidentiels ainsi que pour les autres projets stratégiques ou à haut risque, en attirant l'attention sur les situations qui nécessitent des corrections ou des investigations plus détaillées.

Encadré 6. Contenu minimum d'un rapport trimestriel sur les investissements publics

Alors que typiquement le rapport annuel sur l'investissement public vise à fournir aux décideurs et aux citoyens une vue complète des évolutions au cours de l'année, avec des détails sur les projets les plus pertinents, les rapports infra-annuels sur l'exécution de l'investissement public ont pour objectif de fournir aux décideurs des informations à jour sur l'avancement des projets et les défis rencontrés, afin de faciliter des décisions qui accélèrent l'exécution des investissements.

De tels rapports (par exemple un rapport trimestriel) devraient traiter de tous les principaux projets d'investissement public, quelle que soit la source de financement, et devraient donc couvrir non seulement les projets financés sur le

[9] Voir Ministère de la Santé Publique et de la Population, Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et Ministère de l'Économie et des Finances, « *Évaluation des projets d'infrastructure du Programme d'Investissement Public* », mai 2023.

budget, mais aussi les concessions et les projets de partenariat public-privé (PPP), ainsi que les principaux projets mis en œuvre par les entreprises publiques ou d'autres entités extrabudgétaires.

La table des matières d'un rapport trimestriel devrait inclure :

- Un résumé exécutif d'une page, présentant l'exécution financière de l'investissement public ainsi que les principaux défis et réussites des projets majeurs ;
- Une présentation des données sur l'exécution budgétaire de l'investissement public, en distinguant les transferts de capital des dépenses d'investissement, et en détaillant par secteur ;
- Des données sur un ensemble de projets majeurs, croisant l'exécution financière avec l'exécution physique, et présentant les défis et obstacles identifiés ; les indicateurs de performance devraient être présentés (par exemple, des symboles de type feu tricolore vert-jaune-rouge pour les retards d'exécution et les écarts entre exécution financière et physique) ; au niveau de chaque projet, l'analyse devrait se concentrer sur l'exécution de l'ensemble du projet (pluriannuel), et pas seulement sur l'exécution du budget annuel.

Le nombre de projets majeurs détaillés dans le rapport trimestriel devrait commencer à un niveau relativement bas (cinq projets, par exemple) et être progressivement étendu à une vingtaine de projets (pas beaucoup plus, afin de se concentrer sur les projets et programmes majeurs, en laissant les autres pour le rapport annuel). En plus des grands projets d'investissement, le rapport peut couvrir, si nécessaire, des programmes d'investissement prioritaires, — par exemple, programmes d'infrastructures de sécurité, d'éducation ou de santé. Comme l'objectif principal des rapports infra-annuels est d'aider à la prise de décision pour accélérer l'exécution des investissements publics, la production de ces rapports devrait être effectuée le mois suivant la période concernée, même au prix de ne pas inclure des informations sur tous les projets que le MPCE souhaiterait couvrir — des protocoles de partage d'informations devraient être établis pour parvenir progressivement à un flux d'informations en temps utile.

Source : Mission FMI

62. Le suivi central permet d'identifier les tendances générales, et offre la possibilité de réaffecter des fonds entre les projets. Il peut être nécessaire de procéder à une certaine réaffectation des fonds entre les projets d'investissement, dans ce cas en impliquant le MEF. Comme les projets avancent à des rythmes différents, les allocations budgétaires pour les projets connaissant des retards peuvent être transférées à ceux qui progressent rapidement. De cette manière, le temps moyen de mise en œuvre des projets est réduit. De telles réaffectations ne diminuent pas le financement total du budget d'investissement et doivent donc être distinguées des virements.

B. Suivre les actifs créés

63. Le registre des actifs est très parcellaire et rarement mis à jour. Le manuel de procédures administratives et comptables pour la gestion et la comptabilisation des immobilisations corporelles élaboré en 2012 par l'Office de management des ressources humaines (OMRH) n'est pas appliqué et est devenu obsolète, notamment au regard des normes comptables internationales du secteur public sur les immobilisations. La DGTCP ne dispose pas d'une réglementation spécifique dédiée à la comptabilisation des actifs, même si un service des inventaires existe. Ce service a pour mission de consolider les inventaires de l'ensemble des ministères sectoriels mais peine à réunir des informations. Les états d'inventaires, joints aux comptes administratifs des ordonnateurs transmis à la CSCCA, sont incomplets et ne comportent pas d'évaluation, ni de date d'acquisition des biens.

64. Les actifs produits dans le cadre des projets d'investissements des bailleurs de fonds ne font pas l'objet d'une entrée formalisée dans le patrimoine comptable de l'État haïtien. Des procès-

verbaux retraçant la cession des immobilisations à l'État sont régulièrement effectués dans le cadre des procédures de fin des projets des bailleurs, lors de la remise des infrastructures et des biens durables des projets. Cependant aucune procédure n'est encore mise en œuvre au niveau de l'État (Ministères, MPCE, MEF) afin d'intégrer ces actifs dans le patrimoine de l'État et ses comptes d'immobilisations.

65. Les comptes de l'État ne reflètent pas de façon fiable la valeur des actifs immobilisés. L'état des actifs et des passifs financiers du compte général de l'Etat (CGE) additionne les montants des rubriques intitulées 'immobilisations corporelles', 'dépenses d'investissement' et 'autres dépenses d'investissements', qui ne sont pas justifiées par des fiches individuelles d'immobilisations. Les actifs enregistrés correspondent davantage à l'exécution budgétaire des dépenses d'investissement, donc aux paiements effectués. La classification des immobilisations dans la balance générale des comptes (BGC) ne correspond pas aux standards de la classification comptable des immobilisations et de leur dépréciation.

66. L'amortissement des immobilisations enregistré dans la BGC ne retrace pas la dépréciation réelle des actifs. Dans le CGE actuel, les amortissements sont calculés globalement par le système informatique comptable, sur le montant des postes immobilisations et des dépenses d'investissements, selon les taux d'amortissement de la législation fiscale haïtienne. Selon les principes comptables, la dépréciation des actifs doit être calculée individuellement, sur la base des durées d'utilisation réelle des biens, en fonction de la méthode d'amortissement retenue par l'État. L'application des taux d'amortissement de l'administration fiscale n'est pas adaptée aux spécificités des actifs de l'Etat, car ces taux visent le plus souvent à favoriser des politiques d'investissement, en prévoyant un amortissement plus rapide des actifs en début d'utilisations. L'Encadré 7 ci-dessous rappelle les grands principes de dépréciation des actifs de l'Etat.

Encadré 7. Principes de dépréciation des actifs de l'Etat

Quatre modes d'amortissement existent en comptabilité privée. Il s'agit de : linéaire (selon la durée du bien) ; dégressif, selon un coefficient accélérant les amortissements lors des premières années d'utilisation ; variable (basé sur des clefs analytiques représentant l'usure du bien ; et exceptionnel (selon des taux spécifiques accordés par la législation fiscale, visant le plus souvent les nouvelles technologies afin de favoriser l'investissement.

Dans le référentiel comptable de l'État, notamment dans les pays d'Afrique francophone et en Europe, seul l'amortissement linéaire est retenu, basé sur la durée de vie utile du bien. Méthode simple et éprouvée compte tenu de l'importance et de la diversité du patrimoine des Etats, l'amortissement linéaire facilite la connaissance de la valeur réelle des actifs. La particularité des actifs de l'État réside dans leur durée de vie, généralement plus longue que celle des biens du secteur privé.

La DGTCP du MEF d'Haïti, en concertation avec les ministères sectoriels, détenteurs du patrimoine et les autres directions du MEF, doit être en mesure de définir les durées de vie applicables aux actifs, selon les grandes natures de biens identifiés. Plusieurs pays d'Afrique francophone ont déjà adopté un texte définissant la durée d'utilisation des actifs de l'Etat, comme le Togo, le Bénin, le Burkina Faso, et le Cameroun notamment.

Source : Mission

67. La fiche d'immobilisation simplifiée constitue un premier support afin d'amorcer le registre des actifs, en attendant la mise en œuvre future de la comptabilité patrimoniale prévue par la LEELF. La mise en service de cette fiche d'immobilisation simplifiée, permettrait de capter les flux

entrants d'actifs, liés aux dépenses d'investissements de l'exercice budgétaire financés sur les fonds du Trésor et par les projets des bailleurs. A minima, elle peut être utilisée uniquement pour les actifs à fort enjeux financiers. La mission propose ci-dessous (Tableau 6) un modèle de fiche d'immobilisation simplifiée qui pourrait être facilement introduite dans le système informatique d'exécution budgétaire et comptable. Elle pourrait être utile pour le paramétrage du module de gestion des immobilisations de SIGFIP, dont les fonctionnalités n'ont pas été encore détaillées dans le cadre du projet en cours. La comptabilité-matières qui vise à mieux connaître et gérer les actifs mais dont les prérequis de mise en œuvre sont nombreux et importants, a fait l'objet d'une présentation générale (cf. en Annexe 1).

Tableau 6. Modèle de registre des actifs de l'État

N° d'inventaire	Date d'acquisition	Valeur d'acquisition	Description sommaire de l'actif	Localisation / Service bénéficiaire	Observations
Terrains					
1-001					
…					
Bâtiments					
2-001					
…					

Recommandations

Recommandation 6.1. Produire et publier des rapports trimestriels sur l'exécution physique et financière, avec focus sur les grands projets (indépendamment des sources de financement), et couvrant graduellement une douzaine de grands projets prioritaires à être évalués selon le Manuel GIP, examinés par le MPCE et étroitement suivis pendant leur exécution.

Recommandation 6.2. Mettre en place la fiche d'immobilisation simplifiée afin de débuter le recensement et la valorisation des principaux actifs réalisés ou acquis au cours des prochains exercices budgétaires, sur fonds du Trésor, comme dans le cadre des projets d'investissement sur fonds des bailleurs.

VI. Assurer la digitalisation des processus de gestion des investissements publics

68. La digitalisation de la GIP constitue un levier essentiel pour renforcer la transparence, la traçabilité et l'efficacité de la dépense publique. Un système d'information (SI) interopérable, reliant la planification, la budgétisation et l'exécution des projets, est indispensable pour améliorer la cohérence du PIP et réduire les retards d'exécution. En Haïti, plusieurs initiatives sont en cours, notamment la mise en œuvre du SIGFiP et la conception annoncée d'un SI de planification (SIP). Cependant, l'absence de coordination entre les deux chantiers et la faiblesse des capacités techniques limitent encore la transformation numérique de la GIP. La présente section examine les conditions de gouvernance nécessaires à la digitalisation des SI, puis l'articulation à établir entre le futur SIP, le futur SIGFiP et l'actuel Module de gestion de l'aide externe (MGAE).

A. Gouvernance et pilotage des systèmes d'information

69. Le développement des SI de gestion publique reste fragmenté et sans coordination institutionnelle. Aucune instance n'assure aujourd'hui la cohérence des outils numériques utilisés par le MEF, le MPCE et les ministères sectoriels. Les directions informatiques conçoivent leurs solutions de manière indépendante, sans cadre commun de normalisation ni d'échange de données. Cette fragmentation entraîne des doublons, une multiplication des coûts et des difficultés d'interfaçage entre les applications budgétaires et celles de la planification. Le PIMA de 2022 avait souligné l'absence d'un schéma directeur actualisé et d'une stratégie numérique globale pour soutenir la GIP. La mission n'a pas obtenu d'informations sur le futur SIP du MPCE ni sur son articulation avec le SIGFiP en cours de déploiement. Cette absence de pilotage retarde la mise en place d'une architecture numérique intégrée et cohérente au service de la modernisation de la GIP.

70. La digitalisation de la GIP doit reposer sur des échanges réguliers entre équipes informatiques et métiers, selon une logique progressive. Une gouvernance légère et pragmatique est préférable à une structure formelle complexe, et particulièrement en Haïti. Les directions et services informatiques du MEF et du MPCE devraient instaurer des réunions techniques périodiques pour planifier les développements, partager les contraintes et assurer la compatibilité des outils. Ces échanges doivent également associer les directions métiers (budget, investissement public, trésorerie et dette) pour garantir que les besoins fonctionnels guident les solutions techniques. Chaque module ou interface, une fois prêt et testé, devrait être déployé sans attendre la finalisation complète du système. Cette approche incrémentale permettrait d'obtenir rapidement des résultats visibles et de consolider progressivement les fondations du futur système interopérable.

B. Développement et articulation des applications liées à la GIP

71. Les systèmes existants ne couvrent pas encore l'ensemble du cycle de la GIP. Le SIGFiP, piloté par le MEF, a franchi d'importantes étapes techniques avec la configuration et le test des modules de préparation budgétaire, d'exécution et de comptabilité, ainsi que l'adoption du plan comptable de l'État. Le système n'est toutefois pas encore en production. Sa mise en œuvre opérationnelle, en double

commande avec le système actuel (SYSDEP), est envisagée afin de sécuriser la transition et de garantir la continuité des opérations budgétaires. Toutefois, certains modules critiques — notamment sur les plans d'engagement et le plan de trésorerie — restent à développer, tout comme l'interfaçage avec le futur SI support des marchés publics, qui n'existe pas encore à ce jour, s'agissant notamment de la gestion et du suivi des plans de passation et de l'exécution des marchés publics. Le SIP, porté par le MPCE, devrait permettre de suivre la planification et la mise en œuvre des projets, mais aucune documentation n'a été partagée avec la mission sur son périmètre ni sur son niveau d'avancement. L'articulation entre les deux systèmes sera pourtant déterminante, en particulier en examinant les points d'interconnexion. Le SIP doit pouvoir permettre de suivre le cycle des projets (identification, évaluation, sélection, suivi et évaluation), tandis que le SIGFiP enregistre les aspects budgétaires et financiers. L'interopérabilité avec le MGAE, qui regroupe les financements extérieurs, offrirait une vision consolidée des projets et éviterait les duplications.

72. L'interopérabilité entre le SIP et le SIGFiP doit s'appuyer sur le cycle complet des projets d'investissement public. Le SIP devrait devenir la porte d'entrée du portefeuille national, intégrant les modules de planification, d'évaluation et de suivi. Une fois les projets validés, leurs données clés — coûts, calendrier, financements — devraient être automatiquement transférées vers le SIGFiP, à travers la plateforme DSI Connect, pour leur programmation budgétaire et leur exécution financière. Ce principe, présenté lors de l'atelier technique sur les systèmes d'information, garantirait la cohérence entre planification et budget, réduirait les ressaisies et améliorerait la traçabilité des projets. Le développement du SIP devra suivre une approche modulaire. Chaque fonctionnalité (identification, suivi physique, reporting) devra, dès qu'elle est prête, faire l'objet de tests, de validation, puis de déploiement. Cette articulation progressive avec le SIGFiP et le MGAE permettra de bâtir, par étapes, un système d'information intégré soutenant efficacement la GIP.

Recommandations

Recommandation 7.1. Renforcer la coordination entre les directions et services informatiques et les services métiers du MEF et du MPCE par des échanges techniques réguliers, afin de planifier ensemble le développement, la compatibilité et l'interopérabilité progressive des systèmes d'information de la GIP.

Recommandation 7.2. Poursuivre le développement du SIP selon une approche modulaire, en concevant et en déployant progressivement ses fonctionnalités — identification, évaluation, sélection, programmation, budgétisation, exécution, suivi, reporting — et en assurant, à travers la plateforme DSI Connect, leur articulation avec le SIGFiP et le MGAE dès leur mise à disposition.

VII. Actualisation du plan d'actions PIMA et C-PIMA de 2022 et sessions de formation

73. Cette dernière section du rapport présente deux volets complémentaires pour la poursuite des travaux. La première sous-section actualise le plan d'actions PIMA et C-PIMA de 2022 en intégrant les priorités identifiées par la mission pour la période 2026-2028. La seconde sous-section recense les sessions de formation à court terme proposées afin d'accompagner la mise en œuvre opérationnelle des réformes prévues dans le plan d'actions.

A. Actualisation du plan d'actions PIMA et C-PIMA de 2022

74. Le Tableau 7 présente le plan d'actions révisé PIMA et C-PIMA à moyen terme. Il consolide les axes prioritaires identifiés par la mission et intègre la reprogrammation des recommandations encore pertinentes de l'évaluation PIMA/C-PIMA de 2022. Ce plan vise à orienter la mise en œuvre progressive des réformes de la GIP, en assurant leur cohérence avec les engagements budgétaires, climatiques et institutionnels du gouvernement. Chaque axe regroupe des actions structurantes, avec leurs responsables, les échéances ainsi que le niveau de mise en œuvre. L'échéance de mise en œuvre est codifiée comme suit : (1) MI ou Mise en œuvre immédiate (1 à 6 mois), (2) CT ou Court terme (délai maximum de 18 mois), et (3) MT ou Moyen terme (de 18 à 36 mois), à compter de la finalisation du rapport. Le niveau de mise en œuvre précise si la recommandation ou l'action est opérationnelle, règlementaire, ou si elle concerne la publication.

Tableau 7. Plan d'actions révisé PIMA et CPIMA, 2026–2028

RECOMMANDATIONS							
N°	**Actions**	**Structures responsables**	**IM**	**Court terme**	**Moyen terme**	**AT**	**Niveau de mise en œuvre**
	Axe 1, Re Renforcer les capacités administratives et techniques de la GIP1						
1.1.	Renforcer la résilience administrative, en appuyant la rétention des cadres et la formation à distance, et en adaptant les procédures pour palier à la fuite des compétences.	RH/MEF/ RH/MPCE/ RH des ministères sectoriels clé	X	X			Règlementation / Opérationnel
	Axe 2. Renforcer l'évaluation ex ante, la sélection et la priorisation des projets d'investissement avec prise en compte du risque climatique						
2.1.	Mettre en place une procédure simplifiée d'évaluation et de sélection des projets, fondée sur une approche graduelle distinguant les projets à faibles enjeux et les projets majeurs, et adopter une grille nationale unique intégrant des critères objectifs de cohérence, d'impact, de maturité et un volet climatique obligatoire applicable dès la phase d'évaluation.	MPCE, MEF	X	X		X	Opérationnel / Réglementation
2.2.	Réviser les réglementations GIP afin d'exiger la présentation d'une note conceptuelle pour chaque projet d'investissement, et sa révision par le MPCE avant la soumission des projets au financement budgétaire.	MPCE	X	X		X	Opérationnel / Réglementation
2.3.	**Créer un comité technique conjoint MEF–MPCE chargé de l'examen, de la priorisation des projets avant leur inscription au budget**, appuyé par une banque de projets matures centralisant les évaluations validées, et publier annuellement la liste des projets retenus.	MPCE, MEF	**X**	X		X	Opérationnel / Réglementation
2.4.	Instituer, par décret, un fonds d'études permanent rattaché au MPCE, destiné à financer les études de préfaisabilité, de faisabilité et d'évaluation climatique des projets d'investissement public. **Commencer par programmer, dès la préparation du projet de budget 2026-27, les crédits nécessaires aux études des projets prioritaires**	MPCE, MEF	**X**	X	X	X	Opérationnel / Réglementation
2.5.	Inclure dans l'examen ex-ante des projets d'investissement une exigence de révision systématique des risques du projet, y compris les risques climatiques.	MPCE	X	X		X	Opérationnel / Réglementation
	Axe 3 : Rendre effective la programmation et la budgétisation pluriannuelle des investissements publics						
3.1.	**Publier un PIP annuel rationalisé, en examinant chaque projet sans exécution au cours des deux dernières années, en indiquant le coût total de chaque projet, les dépenses déjà engagées et les coûts futurs afin d'évaluer sa qualité et sa capacité à être finalisé rapidement.**	MPCE, MEF	**X**	X	X	X	Opérationnel / Publication

RECOMMANDATIONS							
N°	**Actions**	**Structures responsables**	**IM**	**Court terme**	**Moyen terme**	**AT**	**Niveau de mise en œuvre**
3.2.	Faire évoluer ce PIP annuel vers un PTIP (suivant le format proposé Tableau 5) et un processus de remplissage et révision qui permet d'utiliser le PTIP pour la priorisation des projets en cours, et l'utilisation de l'espace budgétaire pour des nouveaux projets.	MPCE, MEF		X	X	X	Opérationnel / Publication
3.3.	Introduire la présentation du budget d'investissement public en autorisations d'engagement et crédits de paiement pour un nombre limité de projets prioritaires, afin d'améliorer la visibilité pluriannuelle des coûts et la soutenabilité budgétaire.	MPCE, MEF	X	X	X	X	Opérationnel
	Axe 4. Renforcer la gestion de la trésorerie et du financement de l'investissement public						
4.1.	Poursuivre l'extension du périmètre du CUT en (i) élaborant un protocole d'accord avec la BID et d'autres bailleurs de fonds intéressés, en vue d'expérimenter l'inclusion de leurs comptes projets dans le CUT, (ii) adoptant un texte du MEF fixant le périmètre cible du CUT et incluant l'intégration des fonds des projets des bailleurs de fonds, et en (iii) révisant la convention de tenue du CUT avec la BRH, comportant les modalités techniques d'inclusion des comptes des projets des bailleurs	DGTCP	X	X	X	X	Opérationnel
4.2.	**Communiquer les plafonds d'engagements suivant une périodicité (trimestrielle), à l'avance aux ministères/institutions**, en préparant des plans d'engagements de la dépense avec l'appui de l'outil de PE, et en mettant en place un Comité d'engagement.	DGB	X	X		X	Opérationnel / Publication
4.3.	**Appliquer l'outil du FMI au service de la gestion de trésorerie pour fiabiliser les plans de trésorerie pour fiabiliser les plans de trésorerie**	DGTCP	**X**	X	X	X	Opérationnel
4.4.	Définir, dans une instruction ou un arrêté, les arriérés des paiements de la dépense, les délais de traitement intermédiaires et globaux de la chaîne d'exécution budgétaire et comptable des dépenses, y compris ceux des dépenses d'investissement et piloter le dispositif, à travers un Comité de suivi.	DGB	X	X		X	Réglementation / Opérationnel
4.5.	Identifier pleinement et étudier le pipeline des PPP potentiels, et améliorer le cadre juridique des PPP, tout en attendant de meilleures conditions de sécurité et de stabilité.	MEF	X	X	X		Opérationnel / Réglementation
	Axe 5. Suivre le portefeuille des projets et les actifs créés						
5.1.	**Produire et publier des rapports trimestriels sur l'exécution physique et financière, avec focus sur les grands projets (indépendamment des sources de financement),** et couvrant graduellement une douzaine de grands projets prioritaires à être évalués selon le Manuel GIP, examinés par le MPCE et étroitement suivis pendant leur exécution.	MPCE	X	X	X		Opérationnel / Publication

RECOMMANDATIONS							
N°	**Actions**	**Structures responsables**	**IM**	**Court terme**	**Moyen terme**	**AT**	**Niveau de mise en œuvre**
5.2.	**Mettre en place la fiche d'immobilisation simplifiée afin de débuter le recensement et la valorisation des principaux actifs réalisés ou acquis au cours des prochains exercices budgétaires.**	DGTCP	X	X		X	Opérationnel
	Axe 6. Assurer la digitalisation des processus de gestion des investissements publics						
6.1.	Renforcer la coordination entre les directions et services informatiques et les services métiers du MEF et du MPCE par des échanges techniques réguliers, afin de planifier ensemble le développement, la compatibilité et l'interopérabilité progressive des systèmes d'information de la GIP.	MEF, MPCE	X	X	X	X	Opérationnel
6.2.	Poursuivre le développement du SIP selon une approche modulaire, en concevant et en déployant progressivement ses fonctionnalités — identification, évaluation, sélection, programmation, budgétisation, exécution, suivi, reporting — et en assurant, à travers la plateforme DSI Connect, leur articulation avec le SIGFiP et le MGAE dès leur mise à disposition.	MPCE, MEF	X	X	X	X	Opérationnel
	Autres axes repris de l'évaluation PIMA / C-PIMA de 2022						
	Axe 7. Objectifs et règles budgétaires.						
7.1.	Relancer la préparation de l'analyse de la viabilité de la dette sur 3 ans.	MEF (DGTCP, DEE), BRH	X	X		X	Opérationnel
7.2.	Établir un objectif de dette publique (en % du PIB), et des contrôles du MEF sur les emprunts sollicités par les entités publiques dans une version révisée du décret de 2020 sur la politique de la dette publique.	MEF (DGTCP, DEE), BRH	X	X		X	Opérationnel / Réglementation
7.3.	Établir des règles budgétaires permanentes servant d'ancrage à la préparation d'un CBMT à réaliser.	MEF (DEE, DGB)	X	X		X	Opérationnel
7.4.	Mettre en place le Comité de la dette publique.	MEF (DEE, DGB)	X	X		X	Opérationnel
	Axe 8. Planification et coordination d'ensemble.						

RECOMMANDATIONS							
N°	**Actions**	**Structures responsables**	**IM**	**Court terme**	**Moyen terme**	**AT**	**Niveau de mise en œuvre**
8.1.	Renforcer le caractère opérationnel du document de planification nationale en raccourcissant l'horizon couvert et en identifiant clairement des projets phares ; garantir sa cohérence avec les engagements sur le climat contenus dans le Plan National d'Adaptation.	MPCE, MEF, MDE, Ministères sectoriels	X	X	X		Opérationnel
8.2.	Appliquer dans l'élaboration des stratégies sectorielles les dispositions du manuel de novembre 2020 rédigé par le MPCE, en les complétant sur la prise en compte des enjeux climatiques.	MPCE, MEF, MDE, Ministères sectoriels	X	X	X		Opérationnel
8.3.	Assurer la cohérence des stratégies sectorielles élaborées par les ministères avec le document de planification nationale, en intégrant davantage le MPCE et le MDE (sur les aspects climatiques) au processus d'élaboration.	MPCE, MEF, MDE, Ministères sectoriels	X	X	X		Opérationnel
8.4.	Adopter un texte régissant la répartition des dotations versées par le FGDCT aux collectivités territoriales.	MPCE, MEF, Collectivités territoriales	X	X	X		Opérationnel
8.5.	Intégrer les projets locaux les plus importants au document national de planification, en vérifiant leur cohérence par rapport aux orientations nationales notamment en matière climatique.	MPCE, MEF, MDE, Collectivités territoriales	X	X	X		Opérationnel
8.6.	Activer le CNCC comme instance de dialogue et d'arbitrage sur la prise en compte des enjeux climatiques dans les stratégies d'investissement.	MDE (CNCC)	X	X	X		Opérationnel
8.7.	Revoir les réglementations en matière d'aménagement du territoire, d'urbanisme et de construction (CNBH) pour prendre en compte les risques climatiques.	Ministères en charge de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de la construction		X	X		Règlementation
	Axe 9. Entretien et maintenance des infrastructures						
9.1.	Assurer une meilleure prise en compte des besoins d'entretien, en développant et diffusant des guides sectoriels de l'estimation et de la budgétisation des dépenses d'entretien.	MEF, MPCE, Ministères sectoriels		X	X	X	Opérationnel
	Axe 10. Marchés publics						
10.1.	Finaliser et accélérer le processus d'adoption de la loi mettant en place la nouvelle autorité de régulation des MP concurremment avec celle créant la DG de contrôle des MP au sein du MEF.	CNMP, CMMP, CSMP, CDMP, UPMP, Ministères et organismes publics	X	X	X	X	Règlementation / Opérationnel

RECOMMANDATIONS							
N°	**Actions**	**Structures responsables**	**IM**	**Court terme**	**Moyen terme**	**AT**	**Niveau de mise en œuvre**
10.2.	Réactiver le chantier de développement du système d'information des MP en intégrant un module de suivi des MP et en promouvant la digitalisation des procédures.	CNMP, CMMP, CSMP, CDMP, UPMP, Ministères et organismes publics	X	X	X	X	Opérationnel
	Axe 11. Gestion de projets						
11.1.	Fixer clairement des conditions standards pour la désignation des directeurs de projets ainsi que la composition et le cahier de charges des équipes projets.	MPCE, MEF, Ministères sectoriels et organismes publics, CSCCA	X	X		X	Opérationnel
11.2.	Rendre systématique la conduite des audits ex-post en particulier sur les grands projets, par la CSCCA où tout autre auditeur externe de réputation internationale.	MPCE, MEF, Ministères sectoriels et organismes publics, CSCCA	X	X	X	X	Opérationnel
	Axe 12. Institutions transversales du PIMA / C-PIMA						
12.1.	Cadre légal - Mettre en place un cadre légal couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un projet d'investissement, en y intégrant les considérations climatiques.	MPCE (chef de file), MEF, MDE	X	X		X	Règlementation
12.2.	Capacités des effectifs. Poursuivre la préparation et mettre en œuvre un plan de formation, sur la base d'une analyse des besoins en renforcement des capacités en GIP y compris au regard de l'impact climatique.	Directions des ressources humaines du MPCE, du MEF, du MDE et des ministères sectoriels	X	X	X	X	Opérationnel

Nota Bene (*) : Les recommandations doivent être appliquées dans un délai déterminé après la transmission du rapport final : (i) immédiat (IM), moins de six mois ; (ii) court terme (CT), 18 mois ; (iii) moyen terme (MT), au plus 36 mois.

B. Identification des sessions de formation à court terme

75. La coordination entre les principaux partenaires techniques et financiers constitue un appui structurant au renforcement de la GIP en Haïti. Le Tableau 8 ci-après présente les sessions de formation à court terme identifiées par la mission, en précisant les domaines d'intervention et les partenaires concernés. Le FMI, à travers la présente mission de suivi, propose son appui aux réformes relatives à l'évaluation, la sélection et la programmation des projets d'investissement public. La Banque mondiale, via le Projet de renforcement de la gestion des finances publiques, accompagne notamment la planification pluriannuelle, la rationalisation du portefeuille du PIP et le suivi-évaluation des projets. Expertise France, dans le cadre du programme SBC-II financé par l'Union européenne, appuie notamment la DGTCP pour la modernisation de la trésorerie, du CUT et du reporting comptable. Ces interventions complémentaires favorisent une meilleure cohérence des appuis, au service du renforcement de la GIP.

Tableau 8. Haïti – Sessions identifiées de formation à court terme

THEMATIQUES	BAILLEURS POTENTIELS
Évaluation et sélection des projets d'investissement public – Formation pratique sur les études de faisabilité, leur revue qualité, la grille de sélection et la priorisation, y compris l'intégration du climat.	FMI / Banque mondiale / BID
Fonds d'études et maturation des projets – Atelier sur la conception, le fonctionnement et la gestion du futur fonds d'études.	FMI / Banque mondiale / BID
Rationalisation du portefeuille des projets du PIP – Atelier de revue des projets du portefeuille, permettant d'aboutir à un périmètre d'une dizaine de projets structurants.	FMI / Banque mondiale
Mesure et reporting sur les arriérés de paiements et encadrement des délais d'exécution dans la chaine de la dépense.	FMI / Banque mondiale / Expertise France
Outil CFAT de gestion de la trésorerie.	FMI
Outil PE sur les plans d'engagement.	FMI
Suivi et évaluation des projets et du portefeuille des projets.	FMI / Banque mondiale / Expertise France
Périmètre du CUT et modalités d'extension du CUT au fonds des projets des bailleurs.	FMI / Banque mondiale / Expertise France

Annexe 1. Haïti. Synthèse de l'atelier technique par thèmes.

Thème 1. Évaluation, sélection et priorisation des projets d'investissement public avec prise en compte du risque climatique

La présentation a rappelé les principes fondamentaux de l'évaluation et de la sélection des projets, en insistant sur la notion de maturité et sur l'intégration du climat dès la conception. Elle a d'abord précisé la définition d'un investissement public et distingué les projets selon leur envergure et leur niveau de complexité. Les participants ont été sensibilisés à la nécessité d'un processus structuré allant de la note conceptuelle à l'étude de faisabilité complète pour les grands projets. L'accent a été mis sur la maturation des projets, étape indispensable pour éviter l'inscription au budget de projets incomplets, sous-financés ou non soutenables. La présentation a ensuite rappelé que la GIP devait s'inscrire dans un cycle continu, articulant la planification, l'évaluation, la sélection et la priorisation, et qu'une banque de projets matures constituait un outil essentiel pour assurer la qualité et la crédibilité du PIP.

La présentation a également introduit les considérations climatiques comme un levier transversal de sélection et de priorisation. Elle a montré comment les risques environnementaux et climatiques doivent être identifiés et analysés à chaque étape du cycle de projet — de la note conceptuelle à l'étude de faisabilité — afin d'intégrer des mesures d'adaptation et de résilience. Des exemples internationaux (Pérou, Sénégal, République du Congo) ont illustré les approches existantes de filtrage climatique et d'évaluation de la vulnérabilité. Enfin, la présentation a proposé une grille simplifiée de critères de sélection incluant la cohérence stratégique, la faisabilité technique, les impacts socio-économiques et la contribution du projet à la résilience climatique. Elle a conclu sur la nécessité d'un renforcement des capacités, d'un fonds d'études et d'un système d'information permettant de suivre les projets évalués et leur niveau de maturité.

Thème 2. Programmation et budgétisation pluriannuelle des dépenses d'investissement public

La présentation a exposé les fondements et les bénéfices d'une programmation pluriannuelle des investissements publics. Elle a rappelé que la planification pluriannuelle du PIP permet de lier les priorités stratégiques aux contraintes budgétaires et de garantir la soutenabilité de l'investissement. L'accent a été mis sur la nécessité d'une visibilité sur trois exercices pour anticiper les besoins financiers des projets, suivre l'avancement des dépenses et améliorer la crédibilité du budget d'investissement. À travers plusieurs exemples, la présentation a montré comment le calendrier prévisionnel d'exécution et le plan d'utilisation des ressources peuvent être intégrés dans la FIOP pour chaque projet. Cette approche, déjà utilisée dans d'autres pays, renforce la cohérence entre la planification, la budgétisation et la mise en œuvre, tout en réduisant les retards et les sous-budgétisations chroniques**.**

La présentation a introduit la notion d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement comme instruments clés de la pluriannualité budgétaire. Elle a expliqué le principe du double

cadrage budgétaire en engagements et en paiements, permettant de couvrir des dépenses s'étalant sur plusieurs exercices tout en maîtrisant la trésorerie annuelle de l'État. Les AE représentent l'autorisation totale d'un projet, tandis que les CP retracent les décaissements prévus sur plusieurs années. Cette approche offre un cadre de gestion plus prévisible, tout en prévenant les risques liés aux engagements excessifs. Un exemple concret, basé sur la construction d'un hôpital à Cap-Haïtien, a illustré la traduction d'un projet en AE et CP. La présentation a conclu sur la nécessité d'un accompagnement technique pour introduire progressivement cette pratique, en commençant par une présentation pluriannuelle du budget d'investissement avant d'envisager son exécution complète en AE/CP.

Thème 3. Elaboration des plans d'engagement

Cette présentation a porté sur les principes et procédures pour élaborer un plan d'engagement de la dépense, insistant sur la nécessité d'une programmation réaliste alignée sur les ressources disponibles. Cinq principes essentiels pour l'élaboration du plan d'engagement ont été exposés : cohérence avec le plan de trésorerie et les plans de passation de marché, équité entre les sections budgétaires, respect des critères des bailleurs, démarche participative (*top-down* et *bottom-up*), et respect du plafond fixé par la loi de finances. La procédure se déroule en cinq étapes : (1) identification des ressources mobilisables ; (2) détermination des dépenses obligatoires ; (3) calcul de l'enveloppe répartissable ; (4) fixation des plafonds par section et ; (5) communication des plafonds aux ministères sectoriels, suivie d'un dialogue interne pour l'élaboration des plans sectoriels. La procédure a été développée par le FMI dans un outil Excel au service de l'élaboration des plans d'engagement.

Les préoccupations des participants ont permis de clarifier que le plan d'engagement inclut les investissements, notamment via la prise en compte des plans de passation de marché et des avances de démarrage, et a insisté sur l'importance d'adapter la méthodologie aux réalités spécifiques, comme la saisonnalité des dépenses d'investissement. Les participants ont comparé les modèles du Gabon, du Sénégal et du Cameroun, soulignant l'importance d'une direction dédiée au suivi de l'exécution budgétaire et l'évolution vers une organisation plus stratégique avec le budget programme. Enfin, il a été proposé d'organiser des sessions de formation, y compris pour les ministères sectoriels, afin de renforcer la compréhension et la capacité technique pour la préparation des plans d'engagement, avec l'utilisation d'un outil Excel du FMI déjà expérimenté dans plusieurs pays.

Thème 4. Outil du FMI au service de la gestion de la trésorerie

Cette présentation a porté sur l'outil de gestion de la trésorerie développé par le FMI (connu selon son acronyme anglais *CFAT* ou « *Cash-Flow Forecasting and Analysis Tool* »), détaillant son architecture, ses fonctionnalités et les conditions pour renforcer la crédibilité du plan de trésorerie. Cet outil permet de prévoir et d'analyser les flux de trésorerie, en intégrant les recettes, les dépenses et les ressources de trésorerie, avec des ajustements pour exclure les opérations non liquides et intégrer les arriérés des paiements. L'outil se compose de plusieurs feuilles Excel pour saisir les données historiques, ajuster les prévisions, synthétiser les résultats mensuels et hebdomadaires, et effectuer des analyses de sensibilité, avec des graphiques pour visualiser la saisonnalité et le solde du CUT. La collecte des données repose sur l'historique des réalisations et la collaboration avec les régies de recettes et les directions concernées, avec un accent sur la nécessité de distinguer les recettes *cash* des recettes brutes et d'améliorer la fiabilité des prévisions.

Les préoccupations des participants ont permis de confirmer la possibilité de verrouiller les cellules Excel, et ont porté sur les retours d'expérience de pays comme la Guinée, le Suriname, et d'autres (ex. Sierra Leone) qui ont constaté une amélioration de la prévision et de la gestion de la trésorerie grâce à l'outil CFAT. Un problème de traduction dans la version française de l'outil a été identifié, empêchant la saisie correcte de l'unité monétaire. La nécessité annoncée de création envisagée d'une plateforme technique pour répondre aux questions des utilisateurs de l'outil, a été saluée, en attendant que les équipes locales renforcent leur maîtrise d'Excel. Enfin, il a été proposé d'organiser des sessions de formation sur l'utilisation de l'outil CFAT, la prévision des recettes *cash*, et le renforcement des capacités de l'équipe haïtienne.

Thème 5. Le suivi des actifs

La présentation a rappelé les finalités de ce suivi, les principaux acteurs et les outils à mettre en place. Parmi les principaux acteurs, elle a relevé que le rôle du MEF est fondamental pour organiser le suivi des actifs auprès des ministères sectoriels. Elle a présenté la différence entre dépenses d'investissement et les immobilisations, au sens comptable, et décliné les principaux outils à mettre en œuvre pour le suivi des actifs, que sont le cadre technique, la nomenclature des biens et un SI de gestion des actifs. Les défis auxquels sont confrontés les pays d'Afrique francophone qui mettent en place ce type de suivi ont également été présentés, ainsi qu'une fiche d'immobilisation simplifiée pouvant servir de support au registre des actifs.

Les échanges ont permis de rappeler que la comptabilité-matières prévue par la LEELF de 2017 organise le suivi des actifs et permet de justifier les comptes d'immobilisations du CGE, en vue de la certification des comptes, mais la mise en œuvre de cette comptabilité est particulièrement longue et très complexe pour les pays fragiles. Les représentants de la DGTCP ont rappelé que le futur système SIGFIP dispose d'un module de gestion des immobilisations, dont les fonctionnalités ne sont pas encore détaillées, et qu'à ce jour il n'existe pas d'acteurs responsabilisés sur le suivi des actifs et sa consolidation. Les conseils pratiques pour débuter la tenue du registre des actifs ont été discutés avec la proposition de fiche d'immobilisation simplifiée présentée car elle permet d'amorcer le suivi des actifs acquis ou réalisés par les projets d'investissements.

Thème 6. Le système d'information support de la gestion des investissements publics (SIGIP) et le système d'information budgétaire (SIB)

La présentation a mis en évidence la nécessité d'un lien fort et structuré entre le système d'information de la GIP et le système budgétaire. Elle a montré que l'investissement public, par nature pluriannuel, exige un dispositif numérique capable d'assurer le suivi complet du cycle des projets, de leur identification à leur exécution. Trois constats ont été soulignés : (i) la complexité du suivi budgétaire des projets ; (ii) la dépendance aux outils non intégrés (Excel, Access) et ; (iii) les risques liés à l'absence d'interopérabilité entre systèmes. L'exposé a insisté sur la complémentarité entre le futur SIP du MPCE et le SIGFiP en cours de déploiement par le MEF. L'objectif est de parvenir à une circulation fluide et automatique de l'information entre planification, budgétisation et exécution, condition indispensable pour garantir la transparence et la fiabilité des données financières publiques.

La présentation a détaillé les caractéristiques d'un système d'information intégré et les étapes de sa mise en œuvre progressive. Elle a défini les éléments clés d'un SIGIP performant, à savoir intégration et interopérabilité avec le système budgétaire, alignement sur les classifications comptables et budgétaires, exhaustivité des informations sur le cycle de projet, et capacités de reporting et d'analyse en temps réel. L'expérience du modèle *PIMIS* en cours de développement par le FMI a servi d'exemple pour structurer les modules du futur SIP (planification, allocation, mise en œuvre et tableaux de bord.) L'exposé a souligné l'importance d'une gouvernance conjointe entre les fonctions informatiques du MEF et du MPCE, d'un renforcement des capacités techniques et de l'adoption d'une approche modulaire. Chaque module ou interface, une fois testé, doit être opérationnalisé sans attendre l'ensemble du système.

Annexe 2. Haïti – Proposition de structure minimale d'une note conceptuelle d'un projet d'investissement public

NB : Cette note, volontairement simplifiée, constitue le minimum requis pour l'examen par le MPCE et permet de décider si des études supplémentaires (préfaisabilité ou faisabilité) sont nécessaires.

1. Identification du projet :

- Titre du projet ;
- Ministère ou institution porteuse (UEP responsable) ;
- Localisation géographique ;
- Secteur et sous-secteur concernés ;
- Cohérence avec la stratégie sectorielle.

2. Problème ou besoin à résoudre :

- Description du problème ou déficit d'infrastructure ;
- Population ou territoire concerné ;
- Conséquences de l'inaction ;
- Données existantes (même limitées).

3. Objectif général et objectifs spécifiques :

- Objectif général : changement recherché ;
- Deux à trois objectifs spécifiques, mesurables autant que possible.

4. Options envisagées et justification de l'option retenue :

- Brève description de deux à trois options possibles, y compris « ne rien faire » ;
- Justification du choix retenu au regard de la faisabilité, du coût, des risques et de l'urgence (selon le manuel MPCE) ;
- Référence à la matrice « Importance/Urgence » le cas échéant.

5. Description sommaire du projet :

- Principales composantes ;
- Extrants attendus (outputs) ;
- Bénéficiaires directs et indirects.

6. Estimation indicative des coûts :

- Coût total approximatif de l'investissement ;
- Estimation des coûts récurrents futurs (entretien, personnel, fonctionnement) ;
- Indication des possibles sources de financement.

7. Analyse préliminaire des risques :

- Risques techniques, institutionnels, financiers ;

- Risques liés au climat (inondations, glissements, sécheresse…) ;
- Mesures de mitigation de premier niveau (simples).

8. Alignement stratégique :

- Priorités nationales (PSDH, feuilles de route sectorielles) ;
- Cohérence avec les engagements environnementaux et climatiques du pays.

9. Documentation disponible :

- FIOP existante ou partielle ;
- Plans, données de base, études antérieures, constats de terrain ;
- Niveau de maturité du projet (basé sur le manuel MPCE).

Annexe 3. Haïti – Éléments minimaux d'une étude de faisabilité pour les projets majeurs

NB : Cette proposition de structure demeure proportionnée à la capacité actuelle des ministères sectoriels et s'appuie exclusivement sur les exigences du Manuel MPCE.
Les projets complexes ou à fort impact nécessitent, avant toute décision budgétaire, une étude de faisabilité couvrant au minimum les dimensions suivantes :

1. Analyse de la demande et justification socio-économique :

- Besoins réels et projection de la demande ;
- Bénéficiaires concernés ;
- Justification du projet par rapport aux alternatives.

2. Analyse technique :

- Solutions techniques envisagées et option retenue ;
- Normes et standards applicables en Haïti ;
- Calendrier prévisionnel d'exécution.

3. Analyse économique (proportionnée aux capacités) **:**

- Estimation des coûts et bénéfices ;
- Analyse coût–efficacité pour les projets sociaux ;
- Lorsque pertinent : calcul de la VAN ou du TRI économique.

4. Analyse financière et budgétaire :

- Sources de financement possibles ;
- Profil des décaissements ;
- Coûts récurrents pour le budget de fonctionnement ;
- Soutenabilité budgétaire selon les capacités de l'État.

5. Analyse institutionnelle :

- Capacités de l'entité porteuse (UEP, direction technique) ;
- Arrangements de gouvernance ;
- Besoins de renforcement de capacités.

6. Analyse environnementale, sociale et climatique :

- Impacts potentiels sur l'environnement et les populations ;
- Évaluation des risques climatiques locaux (inondations, érosion, sécheresse) ;
- Mesures de mitigation et d'adaptation proportionnées ;
- Conformité avec les engagements nationaux (CDN, normes nationales).

7. Analyse des risques :

- Cartographie simple des risques (techniques, financiers, climatiques) ;
- Mesures de réduction / mitigation des risques ;
- Hypothèses critiques.

8. Conclusion et recommandations :

- Appréciation générale de la viabilité ;
- Conditions préalables ;
- Points clés à suivre pour la mise en œuvre.

Annexe 4. Haïti – Lignes directrices pour la mise en place d'un Fonds d'études

1. Finalité et justification

Le Fonds d'études a pour objectif de financer les analyses techniques, économiques, environnementales et climatiques nécessaires à la préparation des projets d'investissement public avant leur inscription au budget. Il doit permettre de constituer un portefeuille de projets « matures » techniquement évalués, afin d'améliorer la qualité du PIP, de réduire les retards d'exécution et de renforcer la crédibilité de la planification publique. Le décret constitutif devra préciser son cadre juridique, sa gouvernance, ses modalités de financement et ses règles d'utilisation. Sa mise en œuvre devra rester simple et adaptée aux capacités actuelles de l'administration haïtienne.

2. Principes de conception du Fonds

a. Création juridique

Le Fonds devra être institué par décret pris en Conseil des ministres, sur proposition conjointe du MPCE et du MEF. Ce décret devra préciser :

- l'objet du Fonds et les types d'études éligibles ;
- les catégories de projets concernés ;
- la structure de gouvernance ;
- les règles d'instruction et d'approbation ; et
- les mécanismes de contrôle et de reddition des comptes.

b. Financement et dimensionnement

Les ressources du Fonds devront provenir de :

1. Dotation budgétaire annuelle, inscrite au budget du MPCE et équivalant à un pourcentage de l'enveloppe d'investissement public à définir, en fonction des ressources disponibles ;
2. Contributions extérieures, notamment des partenaires techniques intéressés à soutenir la maturation des projets.

Le volume des crédits devra faire l'objet d'ajustements chaque année en fonction du nombre de grands projets identifiés dans la programmation pluriannuelle.

c. Gouvernance

La gestion du Fonds devra être confiée à un Comité de gestion conjoint MPCE–MEF, présidé par le Directeur général du MPCE et comprenant :

- un représentant du MEF (Direction générale en charge du budget) ;
- un représentant du MPCE (Direction en charge de l'investissement public) ;
- un représentant de la Cour des comptes (observateur).

Le MPCE assurera le secrétariat technique et préparera les dossiers soumis à la décision du Comité.

3. Études financées et critères d'accès

Le Fonds d'études permettrait, notamment, de financer, prioritairement :

1. Les avant-projets sommaires et les études de préfaisabilité ;

2. Les études de faisabilité pour les quelques grands projets d'investissement inscrits sur la liste indicative du PIP ;
3. Les études environnementales et climatiques exigées par la réglementation nationale (études d'impact environnemental et social, filtrage climatique, analyse de vulnérabilité) ;
4. Les études socio-économiques et de coûts récurrents nécessaires à la validation des hypothèses d'exploitation et de maintenance.

Les projets éligibles pourraient devoir répondre à plusieurs critères :

- répondre à un problème ;
- être alignés sur les priorités du Plan national de développement ou d'un plan sectoriel validé ;
- présenter un potentiel d'impact socio-économique significatif ;
- disposer d'un minimum d'informations préalables (note conceptuelle, localisation, estimation sommaire des coûts).

La priorité pourrait être donnée aux projets de grande envergure ou à forte incidence budgétaire. Les projets mineurs pourraient être accompagnés à titre exceptionnel lorsqu'ils présentent un effet structurant (santé, éducation, résilience).

4. Procédure et suivi

a. Demande et instruction

Les ministères sectoriels pourraient soumettre leurs requêtes au MPCE sur la base d'un formulaire standard (note conceptuelle, budget estimatif, calendrier).
Le secrétariat technique procèderait à une première vérification de conformité avant transmission au Comité de gestion.
Les décisions seraient prises trimestriellement et notifiées par le MPCE.

b. Exécution et contrôle

Les études seraient confiées à des prestataires publics ou privés sélectionnés selon les règles de la commande publique.
Les termes de référence seraient approuvés par le Comité et validés par le MPCE avant lancement.
Chaque étude ferait l'objet d'un rapport intermédiaire et d'un rapport final approuvé avant paiement.
Les livrables seraient archivés au MPCE dans une banque nationale des études et intégrés au futur système d'information support de la GIP.

c. Reddition des comptes

Un rapport annuel du Fonds pourrait être produit par le MPCE et transmis au MEF et à la Cour des comptes. Il préciserait le nombre d'études financées, les montants engagés et les résultats obtenus. Un résumé public serait publié pour garantir la transparence.

5. Conditions de réussite

1. **Ciblage des grands projets.** Le Fonds devrait concentrer ses financements sur les projets à fort impact et d'un coût significatif, afin d'optimiser les ressources limitées disponibles.
2. **Procédures allégées et standardisées.** Les formulaires, instructions et modèles de TDR devraient être accessibles à toutes les UEP.
3. **Coordination avec la chaîne de la commande publique.** Le succès du Fonds dépendra d'une procédure de passation des marchés fluide et efficace pour la sélection des prestataires en charges des études.

4. **Lien avec la banque de projets.** Les études financées devraient systématiquement alimenter la banque nationale de projets matures et être utilisées pour la sélection et la programmation.
5. **Capacité nationale.** Le recours prioritaire aux universités, ingénieurs publics et cabinets locaux devrait être encouragé afin de limiter les coûts et renforcer le transfert de compétence.

Annexe 5. Haïti – Préparation de la commande publique

Dans un cadre de lutte contre la corruption, il est nécessaire que la commande publique fasse face à des contraintes comme les contrats-type. Ces contrats présentent des véritables avantages mais, d'une certaine manière, ils rigidifient les dispositions contractuelles, notamment le nombre de paiements, ce qui à son tour rigidifie la fonction du Trésor. Pour faire face à ces défis, la programmation des marchés publics peut être améliorée et liée à la programmation de trésorerie.

Les marchés publics peuvent être améliorés si, pour chaque projet, des études et des plans de passation sont préparés à l'avance, avant l'approbation du projet. Actuellement, les projets sont approuvés dans le Budget sans disposer d'études permettant une bonne planification des différentes activités, et par conséquent, la planification des paiements prévus n'est que provisoire. Ce n'est qu'après le début de l'année que les études sont lancées et les PPM présentés au CNMP. Le développement tardif des études entraîne des retards dans la passation, réduisant la crédibilité des plans de décaissement présentés au Trésor. Cela incite le Trésor à établir ses plans en utilisant une approche historique, la plupart des paiements ayant lieu à la fin de l'exercice — une preuve répétée de mauvaises pratiques dans la préparation de la passation. Comme conséquence des améliorations individuelles, les Plans Annuels de Passation des Marchés Publics de chaque entité publique peuvent être préparés et soumis à la CNMP au début de l'année (ou même avant).

Lorsque le développement des projets individuels atteint un niveau de qualité raisonnable, la programmation physique et financière de chaque projet sera crédible. Lorsque la programmation des projets est crédible, la programmation des marchés publics de chaque entité au cours de l'année sera crédible aussi et peut même commencer au début de l'année.

Meilleures études et meilleur examen de ces études permettront la production de calendriers prévisionnel des besoins de financement plus crédibles. Cela signifie que, quand la préparation du projet et de la passation commencera à adopter de bonnes pratiques (nécessairement, seulement après l'adoption de bonnes pratiques en matière de financement des études), le calendrier prévisionnel des besoins de financement que le MPCE prépare et présente au MEF (après l'analyse des plans d'opération et plans financiers des programmes et projets) sera plus crédible et le Trésor poudra passer d'une simple approche historique à une utilisation d'information plus précise sur les décaissements prévus. Leurs dates de décaissement prévues seront plus fiables, et le volume des paiements attendus au cours de l'exercice, dans chaque mois, peut varier considérablement d'une année à l'autre, nécessitant aussi un effort pour aligner la répartition des paiements prévus (d'octobre à septembre) sur la disponibilité des fonds attendue par le Trésor au cours de ces mois.

Enfin, il conviendrait de maintenir l'approche historique actuelle au Trésor, en se préparant dans l'avenir. Au fur et à mesure que les études de projet commencent à être réalisées avant l'approbation du projet et que des plans opérationnels et financiers plus crédibles sont présentés pour les dépenses en capital, l'approche historique actuelle de prévisions des décaissements devraient considérer les éléments plus crédibles dans le calendrier prévisionnel des besoins de financement préparé par le MPCE.