

# MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

## Vision Stratégique 2017 - 2022

### CONTEXTE

Suite à la prise de fonction, le 7 Février 2017 du nouveau le Président de la République, un nouveau gouvernement a été approuvé par le Parlement le 22 Mars, et investi dans ses fonctions le 23 Mars. Une feuille de route a été soumise au Gouvernement, présentant le cadre minimum d'intervention, et la base de mesure d'efficacité de l'Action Gouvernementale.

Le Ministère de l'Economie et des Finances, voulant avancer rapidement tout en évitant une approche mécanique, a lancé une succincte analyse stratégique en vue de développer une compréhension globale de sa mission et s'assurer d'une cohérence de l'action adossée à la concrétisation des « interventions minimales » précisées dans cette « Feuille de Route ».

La démarche stratégique retenue en vue de s'assurer de bien cadrer la problématique, est articulée en quatre étapes ::

- ❖ Dresser l'état des lieux,
- ❖ Préciser la Vision Stratégique et les Défis y afférents,
- ❖ Cerner les Enjeux Stratégiques,
- ❖ Et enfin, identifier les projets porteurs et les moyens de les mettre en œuvre

### 1- ETAT DES LIEUX

Le Ministère de l'Economie et des Finances a pour mission fondamentale de formuler et mettre en œuvre la politique économique et financière de l'Etat. Il est inconsistant de faire un état des lieux du Ministère sans un regard sur la performance macroéconomique et financière du pays. La première étape consiste donc à dresser l'état des lieux de l'économie nationale, ce qui permet de faire un parallélisme avec les politiques publiques engagées et le diagnostic organisationnel du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

#### A. Bref état des lieux de la situation macroéconomique et financière

La situation macroéconomique et financière est caractérisée par :

- Une croissance du PIB insuffisante (2.5% entre 2012 et 2016) par rapport à l'augmentation de la population (2.1%) pour augmenter significativement l'emploi et sortir le pays du cercle vicieux de la pauvreté. Le taux de chômage estimé aux environs de 35% en moyenne et de 42% en milieu urbain est une grande préoccupation et le nombre de jeunes au chômage et sans métier est une réelle menace pour la stabilité. Une érosion des ressources humaines due à une émigration importante des jeunes de toutes catégories sociales tandis que les niveaux de qualification de la main d'œuvre sont faibles et peu adaptés aux besoins d'une croissance forte et inclusive ;
- L'insuffisance des politiques publiques dans la prise en compte des vulnérabilités sociales, politiques, économiques, environnementales et climatiques qui sont préoccupantes face à des chocs divers de plus en plus récurrents.
- L'environnement des affaires qui a besoin de grandes améliorations dans ses différentes composantes, notamment: le cadre légal et institutionnel, les procédures administratives, la disponibilité et le coût des facteurs de production, le cadre concurrentiel, la fiscalité, le cadre macroéconomique et financier, l'aménagement physique du territoire, les services de base etc...,
- Un ratio fiscal autour de 13% qui implique des marges d'efficacité importantes que des réformes nécessaires et appropriées du système fiscal doivent garantir. Il en découle une nette insuffisance des ressources propres de l'État pour financer ses dépenses, ce qui s'ajoute aux difficultés d'accès d'Haïti aux marchés financiers internationaux et au tarissement actuel des ressources en provenance de l'accord Petro Caribe.
- Un triple déséquilibre chronique de l'offre et de la demande globale, des comptes publics et de la balance des paiements qui est comblé par des apports externes sous forme de transferts privés sans contreparties avoisinant les 20% du PIB, d'aide publique au développement dont le manque de flexibilité et les faiblesses institutionnelles en limitent l'efficacité. Les apports de capitaux sous formes d'investissements directs étrangers sont limités jusqu'ici mais les opportunités et les marges d'intérêts sont assez prometteuses si on se réfère aux nombreuses missions exploratoires depuis 2011.
- Une politique fiscale et douanière peu efficace dans le support à la revalorisation du système productif haïtien ;
- Un cadre macroéconomique et financier qui n'est pas calé sur une stratégie de relance durable et vigoureuse de l'économie. Il mérite en conséquence d'être revisité de concert avec la BRH et renforcé par un cadre stratégique clair et cohérent...
- Un cadre de gestion des finances publiques qui, pendant plusieurs décennies, ne favorise ni une mobilisation efficace, ni une gestion rationnelle des ressources. C'est pour cela que depuis une dizaine d'années, il est entamé un grand chantier de réforme de ce secteur dans toutes ses composantes notamment la fiscalité, la planification, la budgétisation, le contrôle, la trésorerie, la comptabilité publique, la gestion des marchés publics.

## B. Bref états des lieux du MEF

Il s'agit de questionner la performance du MEF et ses capacités à exercer ses missions fondamentales. En conformité avec la mission fondamentale du MEF de formuler et de mettre en application la politique économique et financière de l'État, le MEF s'est vu confier des attributions qui sont notamment,

- Assurer la gestion financière et des biens de l'État ;
- Coordonner les travaux d'élaboration du budget général de la république et en assurer l'exécution ;
- Fixer les normes de la comptabilité publique et veiller à leur application ;
- Créer les conditions d'un fonctionnement optimal de l'économie ;
- Participer à l'élaboration des plans et programmes de développement économique national ;
- Négocier et signer tout contrat, accord, convention et traité à incidence économique et entraînant des obligations financières pour l'état
- Représenter l'État dans les entreprises mixtes et d'Etat à caractère financier, commercial et industriel et contrôler leurs activités

En se basant sur la capacité du MEF à bien exercer ses missions, à cerner les problématiques liées à ses attributions, sur son système de gestion et l'adéquation entre ses structures et son cadre légal, des atouts importants mais également des points faibles sont mis en évidence.

### Points Forts

- Le MEF est perçu comme une structure organisationnelle, qui projette une image de stabilité, notamment à travers une gestion des ressources humaines qui encourage la promotion interne des cadres et qui permet de revendiquer des ressources humaines expérimentées et compétentes, permettant de conserver une mémoire administrative particulière et de démontrer un savoir-faire évident ;
- Au fil des années, le MEF évolue progressivement vers une Administration Publique moderne en se dotant des normes, des structures et instruments de gestion publique, une stratégie et un plan de réformes du système de gestion des finances ont été élaborés et sont en application ;
- Un processus de refonte des structures du MEF est en cours, et un des objectifs poursuivis est la revalorisation de la fonction économique de ce ministère. Un nouveau projet de loi organique attend d'être révisé pour être soumis à la ratification du Parlement

### **Points Faibles**

En dépit de ces atouts, certaines attributions ne sont pas adéquatement assumées. Des contraintes particulières ne lui permettent pas d'assumer sa mission dans les conditions optimales d'efficacité organisationnelle, en particulier:

- Une certaine tentation bureaucratique résultant en partie de la stabilité des ressources humaines
- Un manque de spécialisation des structures existantes, expliquant une certaine dispersion par rapport à leur cœur de métier ;
- Une situation de développement institutionnel inégal au désavantage de la fonction économique quoique la fonction financière se confîne prioritairement dans la collecte des ressources pour l'Etat et la distribution des ressources aux organismes publics alors que la demande de modernisation des structures implique des réformes importantes dans le système de gestion financière.....
- Un déficit de coordination des actions et politiques au niveau des différentes entités du Ministère ;
- Une certaine difficulté à assurer une gouvernance économique favorable à l'investissement et à la croissance économique territorialement équilibrée.en mettant en place de politiques de gestion des risques, de promotion et d'encadrement du secteur privé
- Une structure organisationnelle non adéquate pour prendre en charge certaines attributions notamment la promotion de mécanismes viables de financement de l'économie, la supervision du secteur financier et des organismes publiques à caractère commercial ;
- Une certaine difficulté d'évoluer d'une gestion traditionnelle du personnel à une gestion moderne des Ressources Humaines axée sur les résultats ;

## 2- VISION & DÉFIS

Le Ministère de l'Économie et des Finances a un rôle stratégique clé dans le processus de développement du pays. Son rôle effectif est articulé non seulement à la vision du rôle de l'État qui est prédominante mais encore à la vision du développement économique qui oriente son action. En tout cas, il lui revient de créer les conditions d'un fonctionnement optimal de l'économie, d'impulser les réformes nécessaires pour ancrer le processus de transformation vers la croissance économique vigoureuse et inclusive envisagée et qui devra conduire Haïti à l'émergence. Dans quelque soit le cas de figure, le MEF doit se préparer à jouer son rôle avec efficacité, à intégrer des normes et principes de transparence, d'efficacité et de reddition de compte. En fait, le MEF doit évoluer vers un leadership assumé et novateur pour la transformation et la modernisation économique et financière d'Haïti.

Dans cette perspective, le Ministère de l'Économie et des Finances devra se renforcer pour lui permettre de maîtriser le domaine de gestion économique et financière et d'assurer le pilotage efficace des politiques et réformes primordiales pour un développement durable. Ainsi, Il faudra développer la capacité à anticiper, à s'adapter et à innover, de manière intelligente face à un monde extérieur, et une population en pleine mutation, à des défis divers notamment démographique, écologique, technologique etc.

Ainsi, les perspectives pourront être dégagées sur les grandes lignes stratégiques (enjeux) et les axes préalablement identifiés (gestion des finances publiques) ainsi que leurs implications pour le cadre institutionnel et organisationnel du MEF, etc...

### 2.2.- DÉFIS

Pour garantir l'efficacité des actions et permettre au MEF de bien déployer ses capacités d'organisation, d'innovation, d'impulsion et d'accompagnement, il sera nécessaire de développer la vision stratégique et d'identifier les défis.

#### 2.2.- Défis

Si la vision se dégage en toute évidence, elle ne pourra se concrétiser que si on prend toute la mesure des défis qu'il faudra surmonter. Sans être limitatifs, six défis ont été identifiés :

- **Défi Économique : Mettre en place une gouvernance adaptée et des politiques publiques efficaces** pour provoquer et accompagner la croissance

- **Défi Financier : Promouvoir et accompagner la modernisation du** secteur financier et le développement des instruments adaptés aux besoins de financements des initiatives productives et innovantes.
- **Défi de la gestion Publique** : promotion de nouveaux modes et de principes de gestion publique axés sur la performance et l'équité afin d'améliorer l'accès aux services publics et leur efficacité.
- **Défi technologique** : il s'agit de la **promotion d'industries compétitives basées sur l'appropriation de nouvelles technologies via l'implantation d'un système national d'innovation performant.**
- **Défi Ecologique: Adoption de politiques publiques visant à accroître la résilience économique d'Haïti face aux** risques environnementaux et climatiques.
- **Défi social** : il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de croissance inclusive et un système de protection sociale permettant de réduire la vulnérabilité et de lutter contre la pauvreté et les inégalités.

Ces défis doivent être abordés avec détermination et professionnalisme, en misant sur la redéfinition des rôles, ainsi que des besoins en ressources humaines préposées à la politique économique et financière. Cela passe par un recrutement compétitif, des stratégies d'adaptation et de capitalisation des connaissances et une politique de rétention des professionnels en misant sur diverses sources d'incitations appropriées Il faudra innover et systématiser. Des outils techniques et technologiques seront développés et adaptés afin d'encadrer la mise en œuvre de ces politiques.

En dernier lieu, une réforme organisationnelle ainsi que des modes de fonctionnement adéquats devront être mis en place et une culture de gestion axée sur les résultats sera instillée à travers les différentes structures et corps de métiers du MEF en vue de l'exécution de politiques réalistes et porteuses de résultats concrets à court et moyen terme.

### **3- LES ENJEUX**

Les défis identifiés seront déclinés en ENJEUX en vue de développer des stratégies appropriées à même de faciliter leur maîtrise respective. Six enjeux ont été mis en évidence :

#### **Enjeu 1: Des FINANCES PUBLIQUES Transparentes et Saines,**

*En vue d'assainir les finances publiques, des actions convergentes seront nécessaires :*

- ✚ Rationnaliser les dépenses et optimiser les ressources domestiques pour assurer l'équilibre budgétaire et la stabilité monétaire
- ✚ Capter et mobiliser les ressources pour mieux assumer les missions publiques.
- ✚ Renforcer, intégrer et harmoniser les outils technologiques de support à la gestion des finances publiques
- ✚ Elaboration et mettre en œuvre une stratégie nationale de statistiques permettant le pilotage et le suivi de la performance des politiques publiques
- ✚ Poursuivre le programme de réformes des finances publiques dans les différents domaines d'opérations : la fiscalité, la planification, la budgétisation, le contrôle, la trésorerie, la comptabilité publique
- ✚ Assurer un contrôle adéquat de la gouvernance et des opérations afin de contribuer à une rigueur dans la gestion ainsi qu'une sérénité et une confiance dans les opérations.

## Enjeu 2: Un ENVIRONNEMENT FISCAL ET DOUANIER orienté vers le Développement Economique en Favorisant l'investissement Productif

L'objectif visé consiste à trouver l'équilibre optimal entre un système fiscal qui soit favorable à l'entreprise et à l'investissement, tout en dégagant suffisamment de ressources pour financer les investissements publics qui contribuent au développement national et à l'attractivité des économies.

## Enjeu 3 : Relance et Développement Durable de l'ECONOMIE

*En vue de relancer et promouvoir le développement de l'économie, il conviendra de s'assurer les conditions d'une croissance forte et durable, en particulier par :*

- ✚ L'optimisation et l'adaptation des instruments économiques existants ;
- ✚ La promotion de l'innovation technologique (développement du numérique, etc....)
- ✚ La découverte et l'encouragement des filières à haut potentiel
- ✚ **La promotion d'une nouvelle gouvernance économique efficace et intelligente**
- ✚ **Amélioration et modernisation de l'environnement des affaires pour favoriser l'innovation, la compétitivité et l'attractivité du pays**
- ✚ **Modernisation des structures économiques et structuration des bases de la croissance durable**

- ✚ **Promotion de pôles technologiques et de l'innovation**
- ✚ **La réduction des vulnérabilités et promotion de l'inclusion sociale**

## Enjeu 5 : Un SECTEUR FINANCIER Dynamique et bien Encadré

*Un système financier moderne capable d'encourager l'innovation et l'allocation efficace des ressources qui, à leur tour, vont favoriser l'investissement et la Croissance Economique :*

- ✚ Moderniser le cadre réglementaire du secteur financier pour encourager l'investissement et la Croissance Economique ;
- ✚ Encourager les institutions financières à développer des instruments financiers, innovants en faveur des Petites et Moyennes Entreprises
- ✚ Réorganiser le système bancaire, de concert avec la Banque de la République d'Haïti par un processus d'ouverture à la concurrence
- ✚ Développer les marchés de capitaux en particulier obligataires, pour répondre aux besoins de financement à long terme
- ✚ Comblent l'écart entre les secteurs financiers formel et informel en renforçant les institutions de microcrédit afin d'accroître leur volume d'activité et d'élargir la gamme des produits financiers destinés aux petites et moyennes entreprises
- ✚ Développer les instruments financiers d'atténuation des risques, en mettant sur pied des mécanismes de garantie adéquats pour couvrir les différents types de risque et Supprimer les goulets d'étranglement réglementaires concernant le secteur des assurances

## Enjeu 5 : Une GOUVERNANCE Maîtrisée : Professionnalisation du Ministère

*Pour un pilotage et un monitoring professionnel des secteurs économique et financier, il est primordial de s'appuyer sur une organisation qui développe une Gestion intelligente basée sur l'anticipation, la cohésion, la transparence, etc....*

De plus, il conviendra de centrer les institutions sur leur « Cœur de Métier », donc en les dessaisissant de responsabilités « reçues en héritage », et qui ne seraient pas en cohérence avec leurs responsabilités « naturelles ».

## Enjeu 6 : Une Gestion Intelligente et Proactive des RISQUES

Les catastrophes naturelles pèsent lourdement sur la trajectoire de développement d'Haïti. Au cours des dernières décennies, Haïti a été le pays des Caraïbes le plus touché par des catastrophes



naturelles : 3 sécheresses, 1 épidémie, 22 inondations, 23 tempêtes et ouragans. En ce sens l'adaptation aux changements climatiques n'est pas un choix, mais une nécessité.

Ainsi, le MEF a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des politiques et actions nationales d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de la vulnérabilité du Territoire :

- ✚ Développer des instruments de gestion des ressources naturelles,
- ✚ Promouvoir de nouvelles technologies plus sobres et résilientes aux changements climatiques
- ✚ Catalyser les financements publics et privé pro climat
- ✚ Elaborer une stratégie financière de gestion des risques climatiques

Dégager les ressources budgétaires nécessaires pour financer les actions climatiques

### Enjeu 7: Une **COOPÉRATION EXTERNE** tournée vers les investissements Porteurs, la Maîtrise Technologique et le transfert de Compétences

Créer et promouvoir les conditions favorables à une coopération efficace avec les partenaires financiers et économiques bilatéraux et multilatéraux (Réflexions sur les interrelations avec les agences internationales ; connaissances de leur structure organique, leur stratégie de fonctionnement).

- ✚ Promouvoir de nouveaux modes de partenariats internationaux.
- ✚ Mobiliser les financements Internationaux, notamment les financements innovants et pro climat
- ✚ Renforcer le suivi et la coordination des projets financés par les Partenaires techniques et financiers.
- ✚ Réorganisation des Unités de mise en œuvre des projets financés par les Partenaires Techniques et Financiers
- ✚ Elaboration d'une politique de mobilisation des assistances techniques pour dégager des effets d'apprentissage et bénéficier des transferts

### Enjeu 8 : Une **COMMUNICATION** Centrée sur la Lisibilité des actions du MEF

- ✚ Organiser une communication efficace sur les défis et enjeux économiques et financiers pour accompagner les changements;
- ✚ Développer des relations constructives avec les acteurs économiques et financiers nationaux
- ✚ Organiser les interrelations avec la société civile organisée (organisation patronale et syndicale), des organisations socioprofessionnelles, des patrons de médias et des regroupements de journalistes etc...
- ✚ Maîtriser le message et l'image à travers une communication efficace.

Différents projets porteurs dans des secteurs variés, dont l'articulation et la cohérence avec la vision économique et un cadre de gestion des finances publiques adéquat est avérée, seront déclinés prochainement et feront l'objet d'un processus participatif de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Par ailleurs, les éléments développés dans les huit (8) axes mentionnés précédemment, qui constituent des documents de travail, seront diffusés consécutivement aux projets porteurs afin de partager la profondeur des réflexions qui ont abouti à la mise en place de cette vision ainsi que des politiques qui en découlent.