



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES RESSOURCES NATURELLES  
ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
(MARNDR)

***Feuille de route pour la restructuration du MARNDR***

-----

***Présentation du plan de réforme***

***2<sup>ème</sup> version***

***Septembre 2013***

<b>1</b>	<b>OBJECTIF DU PLAN DE REFORME, DEMARCHE DE FORMULATION, CONDITIONS DE REUSSITE.....</b>	<b>5</b>
1.1	OBJECTIF DU PLAN DE REFORME .....	5
1.2	DEMARCHE DE FORMULATION .....	6
1.3	LA REFORME DU MARNDR DANS LA REFORME DE L'ETAT.....	7
1.4	ENCLANCHER UN PROCESSUS .....	8
<b>2</b>	<b>LE POSITIONNEMENT DU NOUVEAU MARNDR .....</b>	<b>8</b>
2.1	DES ORIENTATIONS CLAIRES POUR ORIENTER LA REFORME .....	8
2.2	CONDUIRE UNE POLITIQUE PUBLIQUE DANS LE SECTEUR.....	9
2.3	LE POSITIONNEMENT DU MARNDR DANS LE CONTEXTE ACTUEL .....	10
2.3.1	<i>Missions et fonctions du MARNDR.....</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Partage de responsabilité entre le niveau central et le niveau déconcentré du MARNDR.....</i>	<i>16</i>
<b>3</b>	<b>TRAVAUX SUR LE REGROUPEMENT DES FONCTIONS, L'ORGANIGRAMME ET LA LOI ORGANIQUE .....</b>	<b>17</b>
3.1	LES PRINCIPES QUI ONT GUIDES LA RATIONALISATION .....	17
3.2	EXERCICE DES FONCTIONS ET ORGANISATION.....	17
3.2.1	<i>L'exercice des fonctions liées à l'Aménagement.....</i>	<i>17</i>
3.2.2	<i>L'exercice des fonctions liées au développement des filières animales et végétales.....</i>	<i>19</i>
3.2.3	<i>L'exercice des fonctions liées à la pêche et à l'aquaculture.....</i>	<i>21</i>
3.2.4	<i>L'exercice des fonctions liées à la recherche, vulgarisation et formation.....</i>	<i>22</i>
3.2.5	<i>L'exercice des fonctions liées à la protection sanitaire.....</i>	<i>24</i>
3.2.6	<i>L'exercice des fonctions liées à la programmation, au suivi-évaluation, aux statistiques et aux études</i> <i>25</i>	<i>25</i>
3.2.7	<i>L'exercice des fonctions liées à l'administration, la comptabilité, au budget.....</i>	<i>27</i>
3.2.8	<i>L'exercice des fonctions liées gestion des ressources humaines.....</i>	<i>29</i>
3.2.9	<i>L'exercice de la fonction de coordination des DDA.....</i>	<i>31</i>
3.2.10	<i>L'exercice des autres fonctions connexes.....</i>	<i>33</i>
3.2.11	<i>L'exercice de la fonction de Direction Générale.....</i>	<i>35</i>
3.3	L'ARCHITECTURE DU MARNDR.....	36
<b>4</b>	<b>LA FEUILLE DE ROUTE DU PLAN DE REFORME .....</b>	<b>38</b>
4.1	LE PLAN DE REFORME – VOLET DIRECTION GENERALE ET UNITES, CONDUITE DE LA REFORME .....	39
4.1.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : une DG en mesure de mener la réforme.....</i>	<i>39</i>
4.1.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : Renforcer les unités fonctionnelles.....</i>	<i>40</i>
4.1.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : le processus de réforme a passé un cap irréversible.....</i>	<i>43</i>
4.1.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : la réforme est achevée, l'Etat haïtien dispose d'une institution publique performante permettant au secteur d'atteindre les résultats socio-économiques définis..</i>	<i>43</i>
4.2	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE DECONCENTRATION DU MARNDR.....	48
4.2.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : des capacités des DDA sont renforcées sur les plans programmation, exécution et suivi.....</i>	<i>48</i>
4.2.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : le dispositif des BAC et regroupement des BAC est opérationnel, la déconcentration budgétaire est lancée.....</i>	<i>49</i>
4.2.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : les capacités des DDA d'accompagnement des acteurs du secteur sont effectives.....</i>	<i>50</i>
4.2.4	<i>La planification sur 4 ans (2013-2017) : le dispositif rénové des DDA et BAC est entièrement opérationnel.....</i>	<i>51</i>
4.2.5	<i>La planification sur 5 ans (2013-2018) : les programmes du MARNDR sont exécutés de manière déconcentrée et efficiente.....</i>	<i>51</i>
4.3	LE PLAN DE REFORME POUR L'UEP.....	56
4.3.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : la nouvelle structure de l'UEP est en place, les instruments de suivi-évaluation sont opérationnels.....</i>	<i>56</i>

4.3.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : les nouvelles modalités de programmation et de budgétisation sont appliquées</i> .....	58
4.3.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : La gestion axée sur les résultats est systématisée au sein du MARNDR</i> .....	60
4.3.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : La politique sectorielle et les politiques sous-sectorielles sont mises à jour sur la base des informations générées par le SSE</i> .....	60
4.4	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	69
4.4.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : une reprise en main des RH</i> .....	69
4.4.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : les bases de la réforme de la GRH</i> .....	69
4.4.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : un système de carrière motivant, des RH repositionnées</i> ...	71
4.4.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : des investissements significatifs du MARNDR en GRH</i> .....	71
4.5	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE D' ADMINISTRATION ET DE GESTION COMPTABLE ET BUDGETAIRE.....	76
4.5.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : réorganisation de la DAAB et procédures actualisées</i> .....	76
4.5.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : disposer d'un budget intégré et départementalisé</i> .....	77
4.5.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : l'ensemble des projets et programmes mis en œuvre de manière intégrée au sein du MARNDR</i> .....	80
4.5.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : la capacité fiduciaire du MARNDR optimisée</i> .....	81
4.6	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE L' APPUI AUX FILIERES ANIMALES ET VEGETALES .....	86
4.6.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : mise en place de la direction des filières (DF), des méthodes de travail et des cadres de travail avec le secteur privé</i> .....	87
4.6.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : quatre filières clés analysées et disposant d'un plan d'action</i> 88	
4.6.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : existence d'une capacité du MARNDR à accompagner le développement des filières</i> .....	90
4.6.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : Principales filières structurées et dynamisées</i> .....	91
4.7	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE PECHE ET AQUACULTURE .....	99
4.7.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : la direction de la pêche est renforcée et dispose d'une politique et d'un plan programmatique</i> .....	99
4.7.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : le cadre légal est adapté, les ressources halieutiques sont connues</i> 99	
4.7.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : la politique et les instruments sont mis en œuvre</i> .....	101
4.7.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : l'ensemble du cadre légal et réglementaire est appliqué.</i> 101	
4.8	LE PLAN DE REFORME EN MATIERE D' AMENAGEMENT.....	104
4.8.1	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : la mise en place des structures internes</i> .....	104
4.8.2	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : La définition d'une politique d'aménagement interministérielle consensuelle, soutenue par un cadre légal rénové et adapté</i> .....	105
4.8.3	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : Les outils en matière d'aménagement et de connaissance des sols disponibles</i> .....	106
4.8.4	<i>La planification sur 5 ans (2013-2017) : Un système d'informations fonctionnel sur l'état des ressources naturelles</i> .....	107
4.9	LE PLAN DE REFORME POUR LA RECHERCHE, LA VULGARISATION ET LA FORMATION .....	113
4.9.1	<i>Mise en place de la direction de l'innovation et des instruments communs</i> .....	113
A)	OBJECTIFS RELATIFS A LA VULGARISATION .....	117
4.9.2	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : le dispositif inter-acteurs en place autour d'une orientation commune</i> .....	117
4.9.3	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : Outils de vulgarisation disponibles</i> .....	118
4.9.4	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : Acteurs du dispositif de vulgarisation maîtrisant démarche et outils</i> 118	
4.9.5	<i>La planification sur 5 ans (2013-2018) : Programmes de vulgarisation répondant aux besoins des producteurs et des filières</i> .....	119
B)	OBJECTIFS RELATIFS A LA RECHERCHE .....	123
4.9.6	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : Les orientations en matière de recherche sont définies</i> .....	123
4.9.7	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : les programmes de recherche sont définis et les partenariats établis</i> 124	
C)	OBJECTIFS RELATIFS A LA FORMATION .....	127
4.9.8	<i>La planification sur 1 an (2013-2014) : dispositif pluri-acteurs fonctionnel</i> .....	128

4.9.9	<i>La planification sur 2 ans (2013-2015) : les 3 écoles moyennes sont fonctionnelles, les curriculums sont revus.....</i>	128
4.9.10	<i>La planification sur 3 ans (2013-2016) : les outils rénovés de formation sont fonctionnels et partagés avec l'ensemble des acteurs du dispositif de formation.....</i>	129
4.9.11	<i>La planification sur 5 ans (2013-2018) : une action concertée et une collaboration régulière des acteurs du système de formation permet de répondre aux besoins de formation du secteur.....</i>	130
<b>5</b>	<b>PRIORITES ET CONDUITE DE LA REFORME.....</b>	<b>134</b>
5.1	QUI EST GAGNANT DANS LA REFORME ? .....	134
5.2	LES CHANTIERS PRIORITAIRES.....	135
5.2.1	<i>Les points stratégiques sur lesquels mettre l'accent .....</i>	135
5.2.2	<i>La rationalisation de l'organisation du MARNDR : un passage obligé .....</i>	136
5.3	CONDITIONS DE REALISATION .....	136
5.4	LA REFORME : UN PROCESSUS A CONDUIRE DANS LA CONTINUITE.....	138
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>139</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>140</b>
<b>1</b>	<b>VISUALISATION DU SEQUENCAGE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE LA REFORME, MESURES PAR VOLET ET RESULTATS ATTENDUS .....</b>	<b>140</b>
<b>2</b>	<b>PROJET DE LOI ORGANIQUE DU MARNDR.....</b>	<b>151</b>

# 1 OBJECTIF DU PLAN DE REFORME, DEMARCHE DE FORMULATION, CONDITIONS DE REUSSITE

---

## 1.1 OBJECTIF DU PLAN DE REFORME

Une réforme institutionnelle a pour objet de rendre plus efficace et efficient une institution en vue d'atteindre des objectifs de développement socio-économiques dans le secteur concerné, objectifs qui contribuent aux objectifs plus globaux du développement du pays. Cette réforme ne peut se construire théoriquement mais part d'un environnement donné, d'un contexte particulier et d'une histoire. La réforme n'est donc pas une fin en soi, mais seulement un instrument qui sera utile si les responsables concernés sont convaincus des limites des capacités actuelles de leur institution et sont décidés de faire plus et mieux.

**Le point de départ est donc la politique nationale agricole.** Elle reflète les orientations du gouvernement dans le secteur et les objectifs qu'il s'y fixe. Cette politique générale s'appuie sur des politiques dites « sous-sectorielles » et sur les stratégies qui permettront de les mettre en œuvre, en lien avec le partage de responsabilité au sein du secteur et de chaque sous secteur, notamment entre ce qui relève du secteur public et ce qui relève du secteur privé.

Le pilotage du développement d'un secteur appelle à répondre à deux questions : (i) de quels services ont besoin les acteurs du secteur pour leur développement socio-économique et la croissance de ce secteur, (ii) quelle est la place du secteur public dans le développement du secteur, la délivrance de ces services et sur quel leviers il peut jouer compte tenu du contexte actuel et des objectifs fixés ?

Si la réponse peut apparaître théoriquement simple à trouver, la relative complexité de la situation en Haïti appelle à une prudence des analyses. Cette situation est marquée la sortie de plusieurs situations d'urgence, l'instabilité politique et la déstructuration depuis plusieurs années de l'appareil d'Etat alors que les besoins sont immenses en terme de redressement du secteur agricole qui pèse pour plus du quart du PIB du pays et qui est stratégique pour l'alimentation du pays, la lutte contre la pauvreté et donc la stabilité du pays.

D'un autre côté, la situation dans laquelle se trouve le ministère est telle que des ruptures sont indispensables et que sa reconstruction, à travers ce processus de réforme, ouvre une opportunité de saisir les bons leviers et de faire évoluer les pratiques. En effet, la situation du MARNDR est critique, malgré la qualité de ses ressources humaines, dont malheureusement la partie la plus qualifiée va partir à la retraite, le ministère n'arrive pas à faire face aux défis du secteur et à produire les services nécessaires. Les raisons sont multiples liant questions d'orientation, de ressources humaines, de ressources financières, de coordination et de rationalisation des interventions, de management.... Certains facteurs échappent au ministère comme le point critique de la gestion de la fonction publique et des plans de carrières, d'autres dépendent uniquement du ministère comme par exemple la rationalisation de ces propres interventions dans un cadre programmatique lié aux objectifs sectoriels. Une réforme en profondeur est nécessaire, réforme qui ne doit pas s'arrêter à des mesures cosmétiques de réorganisation et qui doit s'inscrire dans une démarche plus générale de réforme de l'Etat, tel qu'entreprise par l'OMRH. Le MARNDR a connu au cours de ces dix dernières années plusieurs tentatives de réformes qui n'ont pas abouti. La cause essentielle a été le manque de continuité dans les efforts entrepris. L'instabilité institutionnelle est en grande partie en cause, mais aussi les jeux de pouvoirs en interne.

Lancer un processus de réforme est un travail sur du moyen terme, un pas de temps de cinq ans est nécessaire. Ce processus sera marqué par l'ouverture des chantiers nécessaires à une conduite progressive des différents éléments de cette réforme. En effet, il est illusoire de vouloir résoudre toutes les questions, il est nécessaire d'une part de les hiérarchiser et d'autre part d'appréhender leur faisabilité et de définir les rythmes possibles y compris les ruptures qui seront indispensables.

Ce plan de réforme est la première étape de ce processus. Il n'a pas pour ambition d'apporter toutes les réponses mais de jeter les bases des évolutions nécessaires et de construire la feuille de route à cette fin. Si l'élaboration de ce plan de réforme a mis plus d'un an, c'est sa conception ne s'est pas voulue théorique, mais être en elle-même un début de réforme. Les réticences aux changements, le

contexte d'urgence auquel le MARNDR doit en permanence faire face, les questions de fond à débattre avec les parties concernées expliquent la durée de cette préparation. Le processus est lancé, il reste à le faire vivre en ne manquant pas les étapes et chantiers critiques, dont le plus important reste celui des ressources humaines.

## **1.2 DEMARCHE DE FORMULATION**

La démarche a été conduite en quatre phases.

### **1<sup>ère</sup> phase : Cadrage du processus (mars 2012)**

A – Un cadre de travail a été défini pour mener le processus et disposer d'engagements fermes des acteurs

B- Les chantiers qui influent sur les choix de réforme ont été identifiés

C - Un chronogramme pour aboutir au plan de réforme a été proposé

*Une Note méthodologique a synthétisé ces différents éléments.*

### **2<sup>ème</sup> phase : Analyse et développement des capacités par fonctions / sous-secteurs (mai 2012)**

Elle a consisté à poursuivre les travaux avec les différentes directions du MARNDR sur les tableaux A, B, C (tableaux identifiant pour chaque direction centrale l'objectif général et les objectifs spécifiques, les principales activités et les tâches) et sur les fiches d'analyse institutionnelle et à organiser de « mini-ateliers » thématiques (positionnement du MARNDR, protection végétale et quarantaine, développement des filières, irrigation, bassin versants, recherche – vulgarisation – formation). Le rapport produit à l'issue de cette mission a permis de :

- Redéfinir les attributions et fonctions du MARNDR centré sur la conduite d'une politique publique dans le secteur.
- De préciser le partage de fonction entre niveau central et déconcentré.
- De poser une analyse sous-secteur par sous-secteur en (i) précisant les sous objectifs de chacun d'eux, (ii) en identifiant les questions clés se posant par sous-secteur sur le plan institutionnel.

*Un rapport a synthétisé ces travaux ainsi que la série des tableaux A,B,C par sous –secteurs / fonctions.*

### **3<sup>ème</sup> phase : Elaboration du plan de réforme / développement institutionnel, adoption et « lancement »**

En s'appuyant sur les tableaux ABC définissant les missions, les objectifs et les tâches des différentes directions, cette phase s'est concentrée sur les points suivants :

- Travailler à la configuration de la nouvelle organisation du MARNDR sur la base des ABC et des fiches d'analyse institutionnelles ainsi que des travaux antérieurs menés les années passées (séminaire du 1<sup>er</sup> au 4 avril 2013).
- Travailler à la conception du projet de plan de développement institutionnel à partir des éléments issus du séminaire.
- Définir le contenu du chantier des RH à lancer, en particulier définir le type de RH nécessaires à cette nouvelle configuration qui servira de base au travail à mener en la matière, et définir les modalités de gestion des RH nécessaires pour assurer l'amélioration des performances des personnels et globalement l'atteinte des objectifs fixés par le MARNDR dans le cadre de sa réforme.
- Définir à partir de ces différents éléments la nouvelle structure organisationnelle des Directions et services.

Le résultat de ce travail a été formalisé dans une proposition de loi organique du MARNDR, élaborée sur la base des missions et fonctions redéfinies. Un rapport a synthétisé ces travaux et réflexions en cours.

#### **4<sup>ème</sup> phase : Produire un avant-projet de Plan de Réforme**

Le Plan de Réforme doit être un véritable plan de développement institutionnel prenant en compte les chantiers prioritaires à mener avec les mesures à prendre par nature, leurs coûts et conditions de mises en œuvre et un calendrier sur 3 à 5 ans.

Lors de cette étape :

- des chantiers critiques de la réforme ont été approfondis
- un premier draft du plan de réforme a été produit.

Un rapport a présenté ces travaux.

Le présent document est l'aboutissement de ce processus de préparation de la réforme. L'aboutissement de ce travail a conduit au projet de loi organique.

Cette démarche a été participative, toutes les directions et unités ont été associées. D'autre part des liens ont été établis avec l'OMRH et MEF, MPCE afin de les impliquer dans ce processus et de s'assurer du bon cadrage de la réforme du MARNDR dans celle de l'Etat.

### **1.3 LA REFORME DU MARNDR DANS LA REFORME DE L'ÉTAT**

La réforme du MARNDR s'ingère pleinement dans le processus de réforme de l'Etat conduit par l'OMRH. Cette réforme de l'Etat est guidée par un Programme-cadre se fixe les objectifs suivants :

- Développer et valoriser les ressources humaines de la Fonction Publique ;
- Rénover le cadre légal et harmoniser les missions des ministères et autres organismes gouvernementaux ;
- Réorganiser et restructurer les services déconcentrés de l'État en vue d'assurer une meilleure gestion de proximité et de fournir des services de qualité à la population ;
- Répartir, par la décentralisation, les compétences et les responsabilités entre le centre et la périphérie ;
- Améliorer les conditions de travail par la modernisation du cadre physique et des moyens matériels ;
- Généraliser dans le système administratif l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication de façon à améliorer la gestion publique et les relations avec les usagers.

Ce Programme-Cadre<sup>1</sup> « privilégie une approche basée sur la recherche de solutions pragmatiques, progressives et crédibles. La stratégie qui le sous-tend peut se résumer ainsi :

- a) La réforme doit être progressive. Elle doit se traduire le plus tôt possible en actions concrètes, bien choisies, et concentrées sur un nombre limité de problèmes à la fois, dans une recherche d'effets

---

<sup>1</sup> Cette partie est extraite de la présentation synoptique de ce programme par l'OMRH

positifs cumulatifs favorisant l'adhésion et l'amélioration de la performance de l'Administration au profit du développement;

b) La réforme doit être motivante. Elle doit constituer un processus de changement bien géré, tenant compte des intérêts respectifs des parties prenantes et favorisant l'appropriation et l'internalisation.

c) La réforme doit aussi être acceptable et mobilisatrice. Elle doit procéder d'une démarche participative et inclusive, non seulement au moment de sa planification mais aussi au cours de la mise en œuvre des actions prévues avec les acteurs concernés par chacune. Elle doit aussi refléter une volonté politique affirmée et convaincre ses partenaires par des réalisations probantes. »

La préparation du plan de réforme du MARNDR s'inscrit pleinement dans ce travail mené par l'OMRH, des réunions régulières avec cette entité ont permis de s'assurer d'une cohérence de nos propositions. La proposition de loi organique présentée ici est conforme aux orientations de l'OMRH.

D'autre part, le MARNDR s'est aussi appuyé sur le MEF et le MPCE. Les réformes en matière de gestion des ressources publiques ont été prises en comptes.

## **1.4 ENCLANCHER UN PROCESSUS**

Le travail mené pour la préparation du plan de réforme constitue l'amorce d'un processus. Le MARNDR a fait de cet exercice un moyen pour entraîner ses cadres dans la réforme. La réforme a débuté, elle s'étalera sur un pas de temps de 5 ans. C'est une dynamique qui connaîtra des hauts et de bas, mais dont les éléments fondateurs sont bien cernés et seront mis en œuvre afin de la rendre irréversible.

## **2 LE POSITIONNEMENT DU NOUVEAU MARNDR**

---

### **2.1 DES ORIENTATIONS CLAIRES POUR ORIENTER LA REFORME**

La vision du haut management du Ministère sur l'évolution du Ministère est claire. Elle se résume en cinq points principaux :

- Développer un MARNDR en mesure (i) d'apporter les services dont ont besoin les agriculteurs et les autres acteurs du secteur et (ii) d'attirer les investissements privés qui font aujourd'hui défaut.
- Mettre un accent particulier sur les fonctions de pilotage et de régulation et sur les fonctions d'accompagnement des acteurs.
- Miser sur la déconcentration. L'efficacité du ministère passe par une plus grande déconcentration. A cet effet, il est indispensable de revoir l'allocation des ressources entre le niveau central et le niveau déconcentré, tant pour les ressources humaines que pour les ressources financières. Cette « mise en situation de responsabilité » est prioritaire aussi bien sur le plan de la programmation que sur le plan de l'exécution. Le renforcement des capacités d'administration et de gestion des DDA est indispensable.
- Assurer une meilleure intégration des projets et programmes au sein du MARNDR. Les voies et moyens sont à rechercher à cet effet. On ne peut plus se permettre de voir le MARNDR déposséder de ses moyens d'actions.
- Rationaliser l'organisation du ministère. La rationalisation de l'organisation du MARNDR est incontournable avec la réduction du nombre de directions.



## 2.2 CONDUIRE UNE POLITIQUE PUBLIQUE DANS LE SECTEUR

Le secteur agricole est composé avant tout d'acteurs privés : producteurs, acheteurs, transformateurs, exportateurs ainsi que les fournisseurs de services. L'Etat, à travers son ministère, est là pour assurer un travail de régulation et d'appui au développement de ce secteur. Cela se traduit par la définition et la mise en œuvre d'une politique publique en la matière.

### Définir et mettre en œuvre une politique publique

**Définir une politique publique c'est in fine décider d'orienter des ressources publiques** sur les actions qui seront les efficaces pour le développement du secteur et sur celles qui sont indispensables. L'allocation des ressources publiques ne signifie pas les orienter vers les acteurs publics. Elle est sous-tendue par des choix de stratégie, liés au **partage des fonctions entre acteurs et aux mesures d'accompagnement** que prend le pouvoir public pour créer un environnement favorable et régulé au développement du secteur. Ainsi, des acteurs privés, organisations professionnelles, prestataires, producteurs, peuvent recevoir des fonds publics car l'incidence de leur utilisation aura un effet positif pour le secteur. Le Ministère pouvant aussi considérer que tel ou tel acteur est mieux à même de remplir une fonction que lui-même.

Ceci étant dit, un consensus s'opère aussi sur le danger que peuvent représenter les ONG, qui ne sont pas originaires du secteur, mais qui s'imposent comme des intermédiaires incontournables dans la mise en œuvre des politiques et se substituent ou sont un frein au développement des initiatives privées. Le développement du secteur agricole, qui est avant tout un secteur économique, se fera d'abord avec le secteur privé (producteurs individuels, leurs organisations, les entreprises, prestataires du secteur).

Définir une politique publique dans un secteur économique, c'est s'assurer de sa cohérence avec les choix macro-économiques du pays mais aussi peser sur ces choix pour lever les barrières au développement du secteur. Cet exercice est d'autant plus difficile que le secteur apparaît comme marginal dans l'économie nationale et n'a pas démontré le potentiel à valoriser. En clair, en quoi les ressources publiques injectées vont être un levier de croissance significatif avec des retombées socio-économiques significatives pour le pays. En quoi l'évolution de choix économiques – notamment en matière de tarif douanier, de subventions, ...- sera un vecteur de croissance ? C'est ce que devrait démontrer le MRNDR.

Définir une politique, **c'est disposer d'une connaissance fine du secteur, de ces sous-secteurs et de données fiables**. L'analyse de chaque sous-secteur, de chaque filière est déterminante pour pouvoir formuler des politiques et stratégies sous-sectorielles et s'inscrivant dans une stratégie d'ensemble cohérente sur le secteur. Or, plusieurs intervenants le soulignent, le MARNDR est coupé de la réalité de bon nombre de ces filières, il n'a plus de prise sur celles-ci et perçoit mal les attentes des acteurs de ces filières, il ne dispose pas de données fiables sur le secteur et les filières, les données existantes sont des extrapolations reconduites d'année en année sans une base solide d'enquêtes régulièrement actualisée.

Définir une politique publique c'est **choisir et mettre en place les instruments de cette politique**.

- En premier lieu les instruments légaux qui vont permettre de réguler le secteur, de préciser la place de chaque acteur, les mécanismes de contrôle, etc. Le manque d'instruments légaux est ressorti comment la contrainte n°1 pour les acteurs du secteur privé. Le cadre légal actuel est obsolète dans pratiquement tous les secteurs.
- En second lieu, on peut parler des instruments de programmation et d'allocation des ressources qui permettront de traduire en terme budgétaire les choix et les bénéficiaires. La mise en place d'un CDMT est incontournable. En attendant sa mise en place, la définition d'un instrument de programmation rationalisant l'affectation des ressources est possible. L'élaboration de budget programme est à portée de main. L'articulation programmation territoriale et nationale appelle aussi à un instrument spécifique.
- En troisième lieu, il s'agit des instruments de concertation inter-acteurs (i) pour le secteur et au sein de chaque sous-secteur, (ii) au niveau intersectoriels. Les tables sectorielles, le GSA en sont des exemples.

- En quatrième lieu, il s'agit des instruments plus spécifiques lié à la déclinaison de la politique sectorielle dans chaque sous-secteur.

**Définir une politique, c'est aussi être en mesure de la suivre.** Or aujourd'hui le MARNDR n'a pas cette capacité. D'une part, il n'existe pas de cadre programmatique suffisamment précis et d'un système de suivi évaluation lié permettant de mesurer la mise en œuvre de cette politique et de ses programmes. D'autre part, il n'existe pas au sein du ministère les ressources humaines capables de faire ce travail de suivi et d'analyse. Pourtant les bases sont disponibles à travers le document de politique agricole, le PNIA et plusieurs documents sous-sectoriels. La reformulation à travers les tableaux ABC de ces politiques et des fonctions et activités à mener, le travail de programmation pluriannuel sur quels secteurs financés par la BID, la construction actuelle d'un système de suivi évaluation, sont autant d'éléments qui permettront demain de suivre la mise en œuvre de cette politique agricole.

Faire le suivi d'une politique, c'est aussi un moyen de contrôler qui fait quoi dans le respect des orientations, du partage des fonctions et de la législation. En effet, responsabiliser les différents acteurs dans la mise en œuvre des différents volets de la politique agricole, procéder à une allocation de fonds publics à cet effet exige une capacité de suivi de cette mise en œuvre.

## **2.3 LE POSITIONNEMENT DU MARNDR DANS LE CONTEXTE ACTUEL**

Cette question est le point de départ de tout processus de changement : quelle est la mission du MARNDR pour les années à venir compte tenu du contexte et des enjeux immédiats et à moyen terme ? En lien avec le cadrage précédent, cette question du positionnement du MARNDR a été approfondie au cours des travaux de préparation de la présente réforme. Il en ressort les points suivants.

### **2.3.1 Missions et fonctions du MARNDR**

Le positionnement du ministère est lié au croisement de plusieurs facteurs :

- Les objectifs qu'il se fixe en lien avec ses orientations sectorielles et les orientations nationales,
- Les fonctions qu'il doit exercer,
- Le contexte spécifique,
- La stratégie d'intervention, tenant compte de :
  - o La place des autres acteurs dans chaque sous-secteur
  - o Les modalités d'accompagnement de ces acteurs à jouer efficacement leurs rôles.
- La cohérence de l'action gouvernementale, notamment sur les politiques économiques et l'allocation des ressources publiques.

La mission principale du ministère, comme explicité dans le point précédent sur la conduite d'une politique publique, est d'assurer le pilotage de son secteur, de mettre en place les conditions et les instruments nécessaires à son développement, de s'assurer que tous les acteurs du secteur sont en mesure d'assumer leurs fonctions, le cas échéant d'accompagner le développement de leur capacité. Le ministère représente la puissance publique au sein d'un système socio-économique complexe et multi-acteurs.

#### Rappel des orientations du MARNDR

Le document de politique agricole et le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) donnent le cadrage de ce qui est attendu du Ministère.

En termes de missions, la lecture de ces documents fait apparaître **trois grandes missions** :

- Une mission de sécurité alimentaire
- Une mission de développement de la production avec une incidence directe sur le revenu des ménages et l'économie nationale
- Une mission de régulation et de développement des services nécessaires au secteur.

Le document de politique définit à cet effet **cinq axes d'intervention prioritaires** :

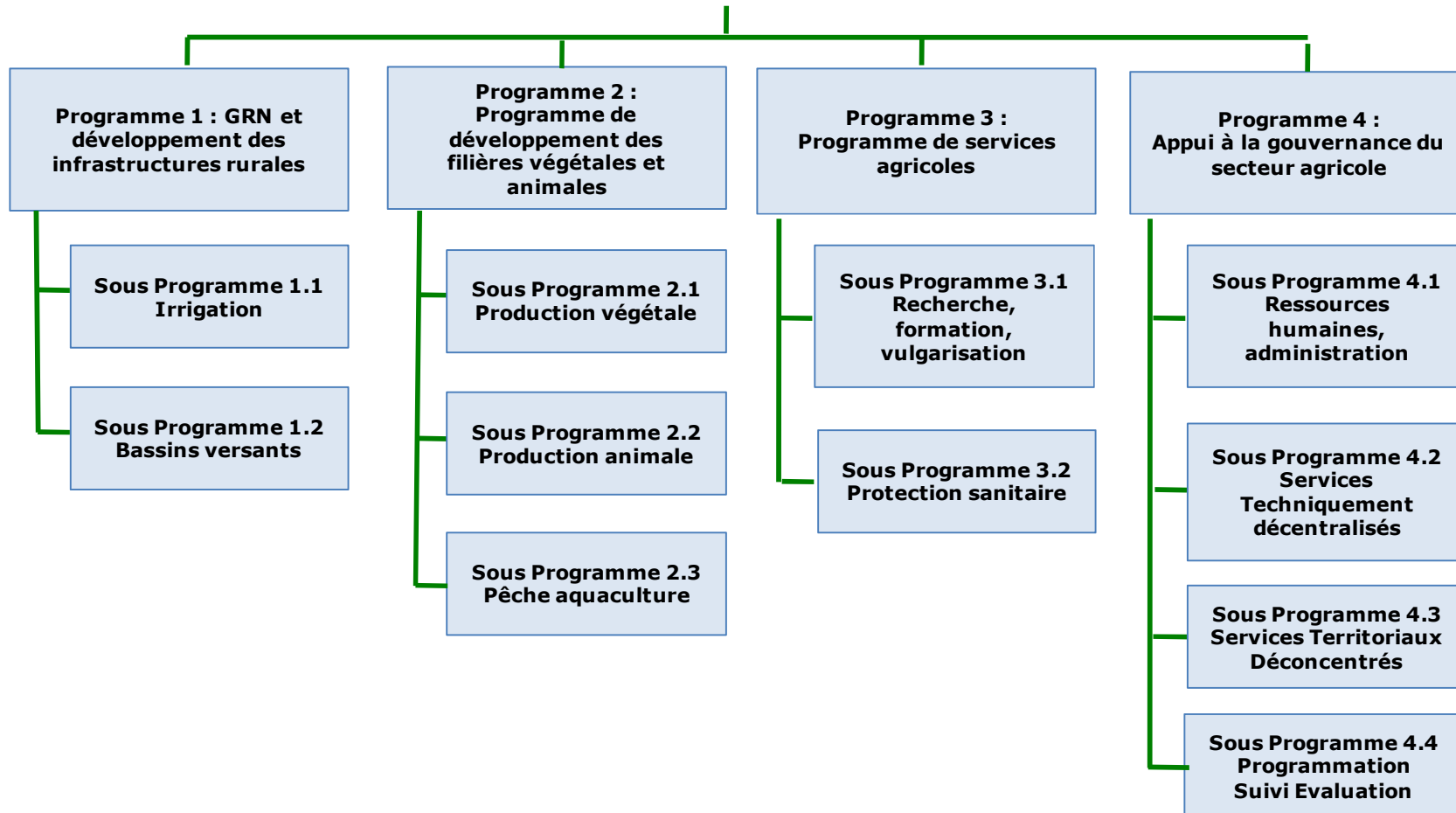
- L'appui à l'accessibilité des producteurs aux facteurs de production,
- Le développement des filières et la promotion des marchés,
- La régulation des marchés des produits agricoles ainsi que des biens et services privés d'appui au secteur
- Le développement d'une offre en services publics à l'agriculture et aux agriculteurs
- Le renforcement institutionnel

La traduction de cette politique en programme a donné jour au PNIA qui est structuré autour de trois grands axes d'intervention :

- Développement des infrastructures rurales, (y compris bassins versants et GRN forêt et eau)
- Développement des filières,
- Services agricoles et appui institutionnel.

Des documents d'orientation par sous-secteurs sont annexés au PNIA et précisent à des degrés différents les stratégies et les modes opératoires. Le présent travail sur la réforme a permis de mieux préciser les principes de partage des fonctions et de responsabilités. Il s'appuie aussi sur les différents diagnostics déjà faits au cours de ces quinze dernières années.

**PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PUBLIC 2012 2013**



### Un partage des fonctions à priori clair

Trois groupes de fonctions peuvent être définies.

#### **Les fonctions qui relèvent exclusivement de l'Etat :**

- Fonction de pilotage (ou d'orientation)
- Fonction de coordination et de concertation des acteurs du secteur
- Fonction de négociation et gestion des financements sectoriels
- Fonction de maîtrise d'ouvrage de projets et programmes sur financement public
- Fonction de réglementation (définition des normes et réglementations) et de régulation
- Fonction de contrôle (application de la réglementation)
- Fonction de protection sanitaire

Ces fonctions constituent les leviers d'action de la puissance publique. Elles permettent à l'Etat de créer un environnement favorable et régulé pour le développement du secteur et de ces acteurs, notamment en matière de services nécessaires à l'agriculture.

#### **Les fonctions qui peuvent être partagées avec d'autres acteurs, mais pour lesquelles l'Etat a un rôle déterminant à jouer dans la période à venir :**

- Fonction de recherche appliquée et de diffusion des résultats
- Fonction d'appui à la structuration des acteurs et des filières

#### **Les fonctions pour lesquelles l'Etat devrait se désengager :**

- Fonction de conseil et vulgarisation
- Fonction de formation professionnelle
- Fonction de gestion des périmètres irrigués
- Fonction de médecine vétérinaire
- Fonction de fourniture des intrants et équipements
  - Semences et matériel végétal
  - Engrais / pesticides
  - Alimentation bétail
  - Outillage et équipement
- Fonction d'appui à la commercialisation et à la négociation commerciale
- Fonction de crédit

### La problématique de désengagement

Le Ministère de l'agriculture a peu de ressources financières et humaines. Il n'est pas en mesure aujourd'hui d'exercer la plupart de ces fonctions. Par ailleurs, les autres acteurs sont considérés - à des titres divers- comme peu organisés et ne disposant pas non plus dans plusieurs sous-secteurs des moyens et savoir faire suffisants.

Il se pose donc un dilemme concernant le « désengagement » du secteur public dans ces fonctions. D'une part, le ministère ne les assure que marginalement, d'autre part les autres acteurs ne semblent pas suffisamment solides et/ou préparés, ou encore les conditions environnantes ne permettent pas leur reprise par ces acteurs. Dans les deux cas, il y a un problème de création de capacité.

Deux options, voire deux conceptions, se dégagent et le choix entre ces deux options a une incidence directe en termes de stratégie générale du Ministère :

- L'option 1 : le secteur public assure ces fonctions le temps que les autres acteurs se structurent et disposent des capacités nécessaires,
- L'option 2 : les autres acteurs sont responsabilisés et le secteur public est là pour les accompagner dans leur développement (création environnement favorable, mesures incitatives, actions de renforcement de capacité).

L'option 1 ne fait que retarder les choses. Un des arguments en faveur de cette option est la nécessité d'assurer immédiatement les services indispensables aux producteurs. Or, vu l'état du ministère, ses propres besoins de renforcement de capacité, cela demanderait un effort financier sur la durée considérable avant que les services soient pleinement opérationnels. Cela retarderait par contre coup d'autant la prise en main de ces fonctions par d'autres acteurs.

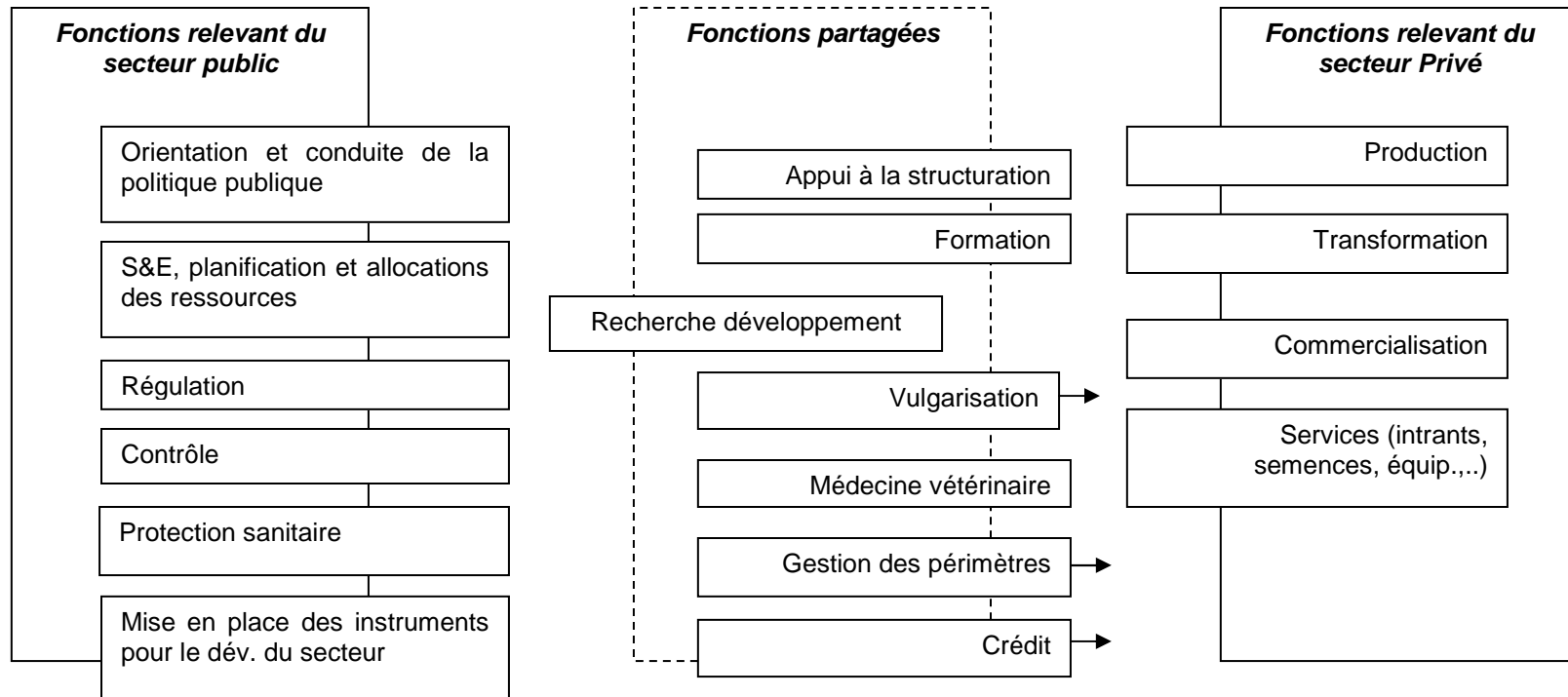
Puisque l'on doit investir et créer de la capacité pour l'exercice de ces fonctions, autant tout de suite investir au niveau de ceux qui doivent l'exercer à terme. On est ici en plein dans **un des rôles clés de la puissance publique sur un secteur : veiller à créer un environnement favorable pour que chaque acteur soit en mesure d'assumer ses fonctions.**

Il est donc plus logique de s'orienter sur l'option 2. Cela appelle à une analyse fine par sous-secteur pour l'appliquer en tenant compte des spécificités. Cela signifie une stratégie qui intègre par sous-secteur pleinement cette dimension et qu'elle soit traduite à part entière dans le programme de chaque sous-secteur (Exemple : stratégie de transfert aux associations d'irrigants). On touche ici les modes opératoires et le type de structure à appuyer. Le contexte et la spécificité de chaque fonction peut amener à ce que celle-ci soit aussi un temps partagée entre secteur public et secteur privé. Par exemple, le contexte économique ne permet pas au secteur privé de s'engager sur certaines activités non rentables, le secteur public peut alors assurer ces activités ou encore subventionner d'une manière ou une autre celles-ci permettant au secteur privé de prendre sa place.

Le schéma de la page suivante visualise les groupes de fonctions, et notamment les fonctions partagées dont une grande partie devrait progressivement être portée par le secteur privé.

Ce cadrage servira de référence pour l'intervention des futures directions et unités.

## Partage des fonctions secteur public – secteur privé



### 2.3.2 Partage de responsabilité entre le niveau central et le niveau déconcentré du MARNDR

Les travaux préparatoire de la réforme ont permis d'approfondir le partage des rôles entre les trois niveaux : central (Directions centrales), départemental (DDA) et communal (BAC).

Sur le plan conceptuel, la question est simple et fait théoriquement consensus :

- Le **niveau central est le niveau de conception**, de définition des politiques et des stratégies, des programmes afférents, du suivi de leur mise en œuvre, un niveau de définition des règles et du suivi de leur application.
- Le **niveau déconcentré est le niveau opérationnel** chargé de mettre en œuvre les politiques et les stratégies sur un espace territorial donné avec les acteurs du secteur. A cet effet :
  - o Les DDA assurent
    - le suivi de la situation des sous-secteurs / filière sur le département,
    - la concertation inter-acteurs (dont table sectoriel départementale),
    - une programmation territoriale des actions du MARNDR en concertation avec les différents acteurs,
    - l'organisation, la coordination et le suivi des actions du MARNDR sur le département,
    - l'appui à l'organisation des filières et des acteurs au niveau départemental,
    - les fonctions de contrôle,
    - la maîtrise d'ouvrage des actions sur financement public (par délégation du MARNDR).
  - o Les BAC assurent
    - la mise en œuvre des activités de terrain du MARNDR,
    - l'appui à la structuration des producteurs et à la concertation inter-acteurs,
    - le suivi des actions des différents intervenants, l'information et le conseil à ces derniers,
    - la collecte des données et la diffusion des informations.

La déconcentration du MARNDR est une nécessité qui fait l'objet d'un consensus fort. Elle est confortée par la volonté du MARNDR d'adopter une approche territoriale dans ses interventions. Cette approche territoriale induit un mode de programmation territorialisé qui croise les orientations du MARNDR avec les priorités et spécificités départementales définies dans un cadre partenarial avec les autres acteurs (exercice en cours). Cette nécessaire évolution se trouve souvent en porte à faux avec la conception et la gestion des programmes au niveau central. Elle se heurte aussi à l'absence de ressources financières significatives allouées au fonctionnement des DDA et des BAC et à la faiblesse de leurs ressources humaines.

Le plan de réforme accorde une place importante à la mise en œuvre d'une véritable déconcentration.



### 3 TRAVAUX SUR LE REGROUPEMENT DES FONCTIONS, L'ORGANIGRAMME ET LA LOI ORGANIQUE

---

#### 3.1 LES PRINCIPES QUI ONT GUIDES LA RATIONALISATION

L'organigramme d'une institution n'est pas une fin en soi. Il permet de rechercher la meilleure efficacité de l'organisation afin d'assurer ses missions et ses fonctions avec efficacité et au meilleur coût.

La rareté des ressources humaines et des ressources financières du MARNDR appelle à être très attentif à cette rationalisation afin de ne pas démultiplier les coûts par une inflation de structures.

Aujourd'hui le nombre exponentiel de Directions, destiné à résoudre l'inexistence de progression de carrière, fait jouer par défaut ce rôle au cadre organique. Le résultat est un morcellement des structures, un cloisonnement, un saupoudrage des moyens et en final une faible efficacité.

La rationalisation de l'organisation du MARNDR est donc indispensable. Il ne s'agit pas de redéfinir un organigramme théorique mais de **partir des fonctions à exercer**, de la manière dont elles sont exercées à ce jour, de définir comment elles doivent évoluer en lien avec l'évolution du rôle du MARNDR (cf. supra) et des déficits de capacités à lever, puis de définir comment elles peuvent être regroupées de manière cohérente.

Ce travail a été mené sous-secteur par sous-secteur, fonction par fonction. Des analyses approfondies ont été menées, des travaux en atelier, par groupes, en entretiens avec les spécialistes ont donné lieu à plusieurs documents intermédiaires, permis des confrontations de points de vue et de prendre en compte les dynamiques enclenchées. Les paragraphes suivants présentent le résultat de ces travaux sur le plan des fonctions et de l'organisation.

Les éléments critiques dans l'exercice des fonctions redéfinies ont été pris en compte dans les mesures définies par chaque volet du plan de réforme, donnant ainsi une rationalité et une cohérence à l'ensemble de cet exercice.

#### 3.2 EXERCICE DES FONCTIONS ET ORGANISATION

##### 3.2.1 L'exercice des fonctions liées à l'Aménagement

###### Les fonctions

Les réflexions menées ont conduit au constat que le nouveau paradigme qui se pose dans les domaines d'intervention du MARNDR en matière d'infrastructures et de gestion des ressources naturelles est celui de l'aménagement. Cette compréhension (i) répond aux orientations actuelles du gouvernement développant une nouvelle vision de l'aménagement territorial, (ii) permet de resituer dans un cadre d'ensemble les actions du MARNDR qui concourent de manière intégrée à l'aménagement (aménagement des bassins versants, protection et gestion des ressources naturelles, infrastructures rurales tant pour la partie production que protection et GRN). Cette orientation justifie le regroupement des structures du MARNDR en une seule entité en charge de l'aménagement, appelée Direction de l'Aménagement.

La mission de la Direction de l'Aménagement est d'assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques en la matière en vue d'une gestion optimale des investissements alloués au secteur agricole.

A cet effet, la DA est en charge de :

- ☞ *Disposer et mettre en œuvre une politique, une stratégie et une législation répondant aux enjeux de développement et de gestion des infrastructures rurales, des bassins versants et des ressources en eau*
- ☞ *Garantir la disponibilité en eau par la réhabilitation et construction des infrastructures hydro-agricoles*
- ☞ *Assurer une fonctionnalité et une valorisation des périmètres à travers un transfert réussi de leur gestion aux AI*
- ☞ *Garantir l'écoulement des produits grâce à un réseau de pistes rurales praticables en tout temps*
- ☞ *Répondre aux autres besoins spécifiques en matière d'infrastructure et équipement nécessaire au développement du secteur*
- ☞ *Développer et promouvoir des modèles d'aménagement des terrains de montagne (conservation et amélioration des sols, Promotion agriculture durable, gestion de l'eau en montagne)*
- ☞ *Améliorer la gestion de la fertilité des sols (engrais verts, matière organique, labours, agro-forêt)*
- ☞ *Améliorer la couverture végétale permanente*
- ☞ *S'assurer d'une bonne gestion des ressources en eau (plans d'eau / littoraux, marais salants, rivières)*
- ☞ *Gérer les systèmes d'informations (agro-météorologie, hydrométrie)*

Sur le plan opérationnel, comme toutes les autres directions et unités, elle doit élaborer et mettre en œuvre un plan programmatique triennal.

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

La Direction de l'Aménagement devra finaliser, voire élaborer, les documents d'orientation en matière d'aménagement. Ceci suppose également une clarification sur les responsabilités interinstitutionnelles, notamment le partage de responsabilité avec le Ministère de l'environnement. Des référentiels seront à produire en matière d'aménagement. Un système d'information sur les ressources naturelles est à mettre en place. En matière d'infrastructures rurales, la priorité reste le développement des périmètres irrigués et leur transfert de gestion aux associations d'irrigants.

[NB l'appartenance du service SNRE (Service national des ressources en eau) a fait objet de débat, il ne serait géré par MARNDR que provisoirement ; sa gestion devrait être légalement reprise par le Ministère de l'Environnement.]

#### L'organisation

Les principales fonctions concernées par l'aménagement ont été agrégées en ensemble cohérent au sein de services rattachés à cette direction de l'aménagement.

Pour assurer ses attributions la DA est organisée en un service de programmation et suivi et six services techniques :

- Service de programmations, études et suivi,
- Service infrastructures agricoles, (hydro-agricole et autres infrast.)

- Service d'équipement agricole,
- Service d'aménagement des bassins versants,
- Service des ressources en sols,
- Service foresterie,
- Service d'informations (sols, agro-météorologie, hydrologie...).

En fonction de l'importance des programmes à gérer, des cellules dédiées à ces programmes pourront être mises en place au sein des services.

Concernant la séparation des responsabilités entre le niveau central et le niveau déconcentré, la responsabilité du niveau central touche les questions de cadrage, d'orientation, de définition de normes et mesures d'accompagnement. Il revient au niveau départemental de définir les actions appropriées sur leur territoire en concertation avec les autres acteurs. La mise en œuvre des actions retenues relèvent des organisations locales, producteurs ainsi que des collectivités suivant la nature de l'action. Le rôle de collectivités dans la gestion des ressources naturelles de leur territoire a été rappelé. Il revient aux DDA, via leurs BAC d'apporter assistance et conseil à ces acteurs et aussi d'assurer un contrôle du respect de la réglementation.

### **3.2.2 L'exercice des fonctions liées au développement des filières animales et végétales**

#### Les fonctions

L'appui au secteur agricole passe par le développement des filières. Le développement des filières ne peut plus être limité à la seule production, les différents facteurs qui influent aussi bien en amont (production) qu'en aval (transformation, commercialisation) sur ces filières sont à rendre en compte. Le rôle de l'Etat, via son ministère en charge de l'agriculture, est bien de mettre en place les mesures de régulation et d'accompagnement de filières pour leur développement. Ce travail se fait en concertation et collaboration étroite avec les acteurs privés qui interviennent aux différents niveaux des filières. La structuration des acteurs par profession, puis la structuration de la filière à travers des cadres de concertation interprofessionnels sont incontournables.

Le MARNDR met en place une Direction des Filières (DF) animales et végétales qui centra son rôle sur (i) élaborer et mettre en œuvre une politique cohérente, fonctionnelle, répondant aux enjeux du sous-secteur ; (ii) élaborer et mettre en œuvre des instruments de régulation et d'incitation (légaux, financiers, structuration...) ; (iii) améliorer la performance des filières.

Les fonctions de cette Direction des Filières sont :

- ☞ *Proposer une politique, une stratégie et une législation répondant aux enjeux des différentes filières et s'assurer de leur mise en œuvre une fois adoptées,*
- ☞ *Définir et mettre en œuvre un plan programmatique triennal dans les domaines concernés,*
- ☞ *Concevoir et faire appliquer les instruments de régulation, d'incitation et de développement de ces filières,*
- ☞ *Assurer une veille sur l'état des filières, les évolutions internationales et les opportunités de marchés et diffuser l'information aux acteurs du secteur,*

- ☞ *Accroître la performance de ces filières par des mesures et un accompagnement des acteurs facilitant l'accès aux services, une diversification des productions, une meilleure valorisation et transformation, un meilleur accès aux marchés,*
- ☞ *Stimuler l'investissement privé et le développement de l'entrepreneuriat,*
- ☞ *Favoriser la structuration des acteurs du secteur par profession et au niveau interprofessionnel, ainsi que les concertations par filière.*

### Les points critiques / évolutions prioritaires

La définition de politiques et de stratégies propres à chaque filière est un élément clés. Il s'agit, à travers ces stratégies, de faire évoluer et adapter le cadre légal et mettre en place les instruments de régulation mais aussi d'incitation pour le développement des filières. Autant d'éléments nouveaux dans les pratiques du MARNDR et qui appellent un travail inter-acteur s'appuyant sur une concertation et une collaboration avec les différents acteurs de ces filières.

L'identification des marchés porteurs, la mise en place des mesures pour pénétrer ces marchés devraient occuper une place centrale dans le travail de la future direction des filières. De même la recherche d'investisseurs privés pouvant relancer certains segments de ces filières est d'actualité. Il ressort bien de ce travail la nécessité d'équipes polyvalente au sein de ces filières en mesure de procéder à des analyses économiques, d'apprécier les effets attendus des mesures de régulation ou d'incitation. Il a d'ailleurs été relevé la nécessité d'un système de suivi des marchés, sachant que c'est une activité que réalise déjà la SSSAI de l'UEP. Les liens avec l'UEP seront donc étroits. L'UEP se tiendra informé des besoins d'information des différentes directions techniques pour la préparation des enquêtes à mener.

### L'organisation

La Direction des Filières sera organisée autour de 5 services :

- Service de programmations, études et suivi,
- Services des filières végétales,
- Services des filières animales,
- Services du développement des marchés et appui aux entrepreneurs,
- Service semencier.

Pour la séparation des responsabilités entre le niveau central, le niveau déconcentré et les autres acteurs, on notera :

- En matière d'orientation des filières que la responsabilité principale incombe à la direction centrale, cela passe par une connaissance fine des potentialités et de freins des filières, par la mise en place du cadre légal et son application, l'animation de cadre de concertation inter-acteurs. La direction centrale ne pourra assurer cette responsabilité sans une forte implication des DDA mais aussi des acteurs privés de ces filières, premiers concernés. A noter qu'il revient aux DDA d'animer les cadres de concertation au niveau départemental et de s'assurer du respect des textes en vigueur.
- Il en va de même pour les instruments de régulation, d'incitation et d'accompagnement. Leur définition relève du niveau central en concertation avec les acteurs des filières concernées. La mise en œuvre s'appuiera sur les DDA et, suivant les instruments, sur des outils de cogestion de ces derniers. Les mécanismes de subvention relèvent des instruments d'incitation, les dispositifs

de vulgarisation, les plans de renforcement de capacités sont des instruments d'accompagnement.

- L'amélioration des performances des filières relèvent directement des acteurs privés de ces filières impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation. L'Etat intervient en accompagnement à travers notamment les instruments de régulation, d'incitation et d'accompagnement. Il facilite la mise en place des réponses aux besoins de services des acteurs des filières. Si le niveau central participe avec les acteurs du secteur à la fixation des objectifs à atteindre par filière dans des cadres nationaux de concertation, c'est essentiellement au niveau départemental que le travail va se mener. Les DDA auront un rôle important d'appui à la structuration des filières et d'accompagnement. Ce rôle sera d'autant plus crucial dans des filières d'exportation où des normes très strictes sont à respecter. Les programmes d'accompagnement viseront certainement à atteindre les critères de production et de transformation requis pour l'exportation sur les marchés porteurs.

### 3.2.3 L'exercice des fonctions liées à la pêche et à l'aquaculture

#### Les fonctions

Les fonctions du MARNDR dans ce secteur sont identiques à celles définies pour les filières animales et végétales. La spécificité de chaque filière induira le contenu des politiques, stratégies et instruments.

La Direction en charge de ce secteur, la Direction des Pêches, de l'Aquaculture (DPAQ), sera en charge de :

- ☞ *Proposer une politique, une stratégie et une législation répondant aux enjeux des différentes filières de la pêche continentale, maritime et de l'aquaculture, à une gestion durable des ressources halieutiques et s'assurer de leur mise en œuvre une fois adoptées,*
- ☞ *Définir et mettre en œuvre un plan programmatique triennal dans les domaines concernés,*
- ☞ *Concevoir et faire appliquer les instruments de régulation, d'incitation et de développement de ces filières,*
- ☞ *Assurer une veille sur l'état des filières, les évolutions internationales et les opportunités de marchés et diffuser l'information aux acteurs du secteur,*
- ☞ *Accroître la performance de ces filières par des mesures et un accompagnement des acteurs facilitant l'accès aux services, une diversification des productions, une meilleure valorisation et transformation, un meilleur accès aux marchés,*
- ☞ *Stimuler l'investissement privé et le développement de l'entrepreneuriat,*
- ☞ *Favoriser la structuration des acteurs du secteur par profession et au niveau interprofessionnel, ainsi que les concertations par filière.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

L'actualisation du document de politique du MARNDR en matière de pêche et aquaculture est nécessaire. Il s'agira d'analyser et de préciser les responsabilités des différents acteurs. L'actualisation des objectifs à

atteindre s'en suivra afin de produire un plan programmatique conformément à la nouvelle démarche de programmation du MARNDR. Une mise à jour la loi actuelle sur la pêche s'impose, cette dernière étant obsolète. D'autre part la connaissance des ressources halieutiques est indispensable, sans cette connaissance, il est difficile de bâtir une politique, notamment sur l'aspect de la gestion des prélèvements. Le MARNDR s'appuiera sur les ONG locales, les associations professionnelles afin de définir les programmes de développement du secteur et surtout pour assurer leur mise en œuvre. La structuration des pêcheurs et autres professions est un enjeu important pour l'avenir de ce secteur.

### L'organisation

La Direction de la pêche et de l'Aquaculture sera organisée autour de 3 services :

- Service de programmations, études et suivi,
- Services de la pêche maritime,
- Services de l'aquaculture et de la pêche continentale.

### **3.2.4 L'exercice des fonctions liées à la recherche, vulgarisation et formation**

#### Les fonctions

Le MARNDR n'a plus les moyens de mettre en place et de supporter en interne des dispositifs lourds de recherche, vulgarisation et formation. Les faibles résultats dans ces domaines et le peu de ressources disponibles l'amènent à revoir son positionnement. Dorénavant le MARNDR orientera son rôle sur la mise en place d'instruments permettant aux autres acteurs intervenants sur ces fonctions de mieux les assurer. Sur chacune de ces trois fonctions de services, le MARNDR définit les orientations en concertation avec les autres parties prenantes, met en place et anime un cadre de concertation et un dispositif mettant en synergie les capacités de ces parties prenantes. C'est une logique partenariale qui prévaut dorénavant.

Une direction de l'Innovation sera en charge de :

- ☞ *Proposer les orientations en matière de services à apporter dans les domaines de la recherche, de la vulgarisation et de la formation,*
- ☞ *Définir et mettre en place les instruments (institutionnels, administratifs, financiers) nécessaires à la recherche, à la vulgarisation et à la formation et développer les dispositifs partenariaux, publics-privés, optimisant l'accès aux services de recherche, vulgarisation et formation,*
- ☞ *Définir et mettre en œuvre un plan programmatique triennal dans les domaines concernés en concertation avec les représentants des acteurs concernés,*
- ☞ *S'assurer de la mise à disposition des producteurs, transformateurs et exportateurs des innovations et autres résultats des recherches.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

La conduite de la fonction de vulgarisation au niveau du MARNDR appelle à grandes évolutions par rapport aux pratiques antérieures. Un plan directeur de la vulgarisation cadre les orientations. Ces évolutions ont déjà commencé avec certains projets pilotes. Mais c'est un chantier ouvert, à reconstruire en s'appuyant sur des mécanismes de partenariat ainsi que la mise en place de systèmes d'incitation (cf. Test du système des vouchers) et donc d'un instrument de financement. Au niveau du MARNDR, il s'agit de conserver le pilotage et à cet effet de mettre en place une structure d'animation de ce pilotage du dispositif de vulgarisation (le service de vulgarisation). Il s'agira aussi de développer des dispositifs d'animation au niveau départemental en s'appuyant sur les tables sectorielles.

Concernant la formation, la logique est aussi de s'appuyer sur un dispositif pluri-acteurs du fait que des universités, des ONG et autres acteurs privés interviennent dans ce champ. L'axe principal du travail concerne la formation professionnelle agricole au niveau moyen pour satisfaire les besoins du secteur privé et professionnaliser cet enseignement. Une harmonisation des curricula et une accréditation des structures de formation est nécessaire. La réouverture des 3 écoles moyennes d'agriculture est un élément fort de la stratégie contenue dans le plan directeur de la formation professionnelle au niveau moyen.

Concernant la recherche, la priorité est de définir des orientations claires. Celles-ci sont aujourd'hui absentes et les dernières assises sur la recherche n'ont pas débouchées sur des propositions partagées entre les parties prenantes. Une fois définies les orientations et la logique partenariales bien établies, il s'agira en lien avec l'analyse des systèmes de production et des filières de définir les programmes prioritaires de recherches et de négocier avec les partenaires potentiels des accords.

Afin de mieux cadrer l'intervention complémentaire dans ces trois domaines, il est apparu nécessaire de procéder à une analyse des systèmes de productions et des besoins des filières. Cette analyse dégagera les besoins de recherche, les éléments de vulgarisation à apporter ou à développer afin d'adapter les paquets techniques à vulgariser, les priorités en formation.

La place des Centres de recherche, vulgarisation et formation sera précisée, ils devront pouvoir servir ces trois domaines et être implantés dans les principales zones agro-écologiques du pays. Leur réhabilitation se poursuivra en fonction des ressources disponibles.

### L'organisation

La complémentarité de ces trois domaines recherche – vulgarisation – formation, la limite des ressources du MARNDR et son recentrage dans son rôle d'orientation, d'animation des dispositifs pluri-acteurs, a conduit à leur regroupement dans une seule direction, appelée direction de l'Innovation.

Cette direction sera composée de trois services dirigés par des coordonnateurs ayant sous leurs responsabilités également des entités de formation ou autres structures opérationnelles afférentes. Ces trois services sont :

- Service de recherche,
- Service de vulgarisation,
- Service de formation.

A titre indicatif, le service vulgarisation pourrait être composé de 4 sections : Une section en charge d'instruments, de régulation et du contrôle ; une section en charge de l'animation dispositif, identification besoins, analyse impact ; une section en charge lien recherche vulgarisation (choix des thématique, définition des besoins, paquets à vulgariser) ; une section en charge de la formation des vulgarisateurs (méthodologie, outils, formation de formateurs).

Des liens fonctionnels sont établis d'une part avec les DT notamment la direction des filières et d'autres part avec les DDA.

### 3.2.5 L'exercice des fonctions liées a la protection sanitaire

#### Les fonctions

Cette fonction de protection sanitaire est critique, elle touche à la fois les questions de santé animale et de protection des végétaux mais aussi des questions de santé publique. La protection sanitaire vise d'unc d'une côté à accroître les performances des filières élevage et végétales par la disponibilité de services de santé animale et phytosanitaire et, d'autre part, de protéger la santé de la population à travers la sécurité sanitaire des produits animaux et d'origine animale ainsi que les produits végétaux, la lutte contre les zoonoses. L'application des normes internationales en la matière est aussi une condition pour exporter.

A cet effet, le MARNDR, à travers une unité de protection sanitaire doit assumer les fonctions suivantes :

- ☞ *Elaborer et mettre en œuvre une politique et une législation de santé animale, de protection végétale et de santé publique conformes aux besoins du pays et aux exigences des institutions internationales compétentes en la matière,*
- ☞ *Mettre la santé animale au service de la santé publique (sécurité sanitaire de l'alimentation, lutte contre les zoonoses),*
- ☞ *Assure la fonctionnalité d'un système d'épidémiologie surveillance,*
- ☞ *Assurer la fonctionnalité d'un système de quarantaine animale et végétale,*
- ☞ *Assurer le contrôle de qualité continu des aliments et le diagnostic des maladies animales, végétales et zoonoses sur le territoire national,*
- ☞ *Faciliter l'accès aux marchés extérieurs par des produits haïtiens répondant aux normes sanitaires internationales,*
- ☞ *Veiller au respect de la réglementation en matière sanitaire pour ce qui concerne le MARNDR.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

L'OIE et l'IICA, organismes internationaux de références en matière de protection sanitaire animale et végétales respectivement, ont menés des analyses sans appel avec le MARNDR sur les besoins d'évolution dans ces domaines. Le principal déficit se situe sur le plan législatif et réglementaire. Les principaux domaines d'intervention sur le plan vétérinaire et phytosanitaire ne sont pas encadrés par des textes faisant force de loi, le MARNDR ne peut s'appuyer sur des textes pour exercer son mandat de protection sanitaire. De plus l'OIE considère aussi que l'accès aux marchés est « limité par une législation vétérinaire partiellement revue, mais non adoptée, ne permettant pas de répondre aux exigences des partenaires commerciaux en termes de certification. » Pour l'IICA, l'arsenal juridique est à revoir notamment pour l'analyse du risque. Il est nécessaire de « Générer les instruments juridiques nécessaires qui permettront de formaliser et de soutenir légalement le processus de l'ARP en tant que base de la définition et de l'adoption de Mesures phytosanitaires. » ainsi que de « Développer et mettre en place la base légale qui donne l'autorité juridique et l'encadrement légal nécessaires pour la déclaration de l'État d'Urgence et l'adoption des Mesures appropriées qui permettent de donner une réponse opportune. ». L'absence d'encadrement légal de l'importation et de l'utilisation des pesticides est un problème majeur qui touche directement la santé humaine. Les modes opératoires sont aussi à revoir. L'OIE considère « En ce qui concerne les activités, les SV ont surtout des tâches opérationnelles sur des programmes de santé animale et n'exercent quasiment pas de mission de police c'est-à-dire de création de règles (police administrative) et de contrôle de leur application (police judiciaire) ». C'est donc un nouveau chantier à ouvrir. Il en va de même sur les aspects phytosanitaires. Si sur le plan conceptuel, le rôle du secteur



public est clair, les dispositifs sont loin d'être encore pleinement opérationnels comme le réseau d'épidémiologie-surveillance même si les bases solides sont jetées dans ce cas. La capacité de diagnostic, la gestion des risques, la réponse aux urgences sont largement déficitaires avec des causes différentes.

Rétablir une capacité à assurer une protection sanitaire est devenue une priorité pour le pays car, au-delà des incidences sur la production animales et végétales, les risques pour la santé publique sont trop importants. Une entité disposant d'une chaîne de commandement unique doit être mise en place à l'opposé du morcellement actuel des responsabilités mal assurées.

#### L'organisation

Aujourd'hui éclatée entre quatre directions, la direction de la protection végétale, la direction de la production sanitaire, la direction de la quarantaine et le Laboratoire des Tamariniers, la fonction de protection sanitaire ne peut être assurée correctement. Un regroupement est indispensable en une unité de protection sanitaire. Les réflexions ont lieu pour savoir si cette unité restera au sein de la structure du MARNDR ou deviendra une entité autonome sous tutelle du MARNDN.

### **3.2.6 L'exercice des fonctions liées à la programmation, au suivi-évaluation, aux statistiques et aux études**

#### Les fonctions

Le MARNDR doit disposer d'un instrument pour assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques en vue d'une gestion optimale des investissements alloués au secteur agricole.

Cet instrument c'est l'Unité des Etudes et de la Programmation (UEP) qui a quatre missions principales : (i) l'appui à la définition et la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies sous-sectorielles ; (ii) la production des données fiables ; la coordination de la planification et la programmation de l'investissement public dans les différentes filières du secteur agricole et (iv) la coordination du suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique agricole.

A cet effet, l'UEP est en charge de :

- ☞ *Accompagner les autorités du ministère et les directions techniques dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies sous-sectorielles.*
- ☞ *Produire des données fiables, pertinentes et régulières sur le secteur en vue d'orienter les choix de politique et de planification.*
- ☞ *Coordonner la planification et la programmation de l'investissement public dans les différentes filières du secteur agricole. A cet effet elle est chargée, en concertation avec les différentes directions et unités du ministère de préparer les programmes et budgets annuels et triennaux, d'appuyer l'élaboration des plans programmatiques des différentes directions et unités et de coordonner la préparation des budgets programmes.*
- ☞ *Faire réaliser les études nécessaires pour la formulation des politiques et stratégie du ministère, accompagner les directions du ministère dans l'identification et la réalisation des études stratégiques sous-sectorielles et les études préparatoires aux programmes et projets d'investissement. Analyser les implications budgétaires, économiques et sociales des programmes et des projets d'investissement public et formule les recommandations appropriées.*

- ☞ *Coordonner le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique agricole et assurer la production des rapports consolidés de suivi-évaluation du ministère.*
- ☞ *Veiller à la cohérence des interventions des organisations non gouvernementales avec les politiques sectorielles du ministère.*
- ☞ *Assurer la liaison entre le Ministère et les Organismes Nationaux et Internationaux intéressés au financement et à l'implantation des projets entrant dans les domaines d'intervention dudit Ministère\*;*
- ☞ *Participer à l'élaboration des normes et standards en matière d'analyse et de programmation et veiller à leur respect dans les différentes directions du Ministère;*
- ☞ *Assurer l'impulsion des activités relatives au développement des nouvelles technologies de l'information.*

\* Cette fonction peut être déléguée en interne à une unité de coopération externe.

### Les points critiques / évolutions prioritaires

Concernant l'appui à la définition des politiques et stratégie, il est nécessaire qu'une procédure de préparation des documents de politiques et d'orientations soit définie et que l'on soit en rupture avec les habitudes de production anarchique de document par les uns et les autres, sans que l'on connaisse le statut exact. Dorénavant, un plan de travail sera préparé en association avec toutes les directions. En fonction de l'état des documents sous-sectoriels, les priorités seront établies et les responsabilités définies, un groupe de travail sera mis en place par thème ainsi qu'une instance de validation technique. Travailler sur une politique publique et sa stratégie est complexe. Cela demande souvent des connaissances pluridisciplinaires, la mise en place de cadres de concertation inter-acteurs et intersectoriels. Une des clés de réussite d'une politique publique tient dans la définition des instruments et incitatifs qui favoriseront sa mise en œuvre. Exercice toujours délicat dans un contexte de rareté des ressources. Cet aspect doit devenir un point fort de ce service en appui aux autres DT.

Concernant la planification et la programmation - Le mode de planification doit évoluer d'un système de fiche de projets vers une approche programmatique. Cette approche a été initiée au sein du MARNDR en 2012 à partir de l'élaboration des fiches A, B, C. Ces tableaux, partant des orientations et objectifs sous-sectoriels constituent la base pour le travail de programmation. Six plans programmatiques ont été fait sur cette base (Irrigation, quarantaine, laboratoire Tamariniers, DPSA, DPVT, UEP). Il est prévu d'élargir les plans programmatiques à l'ensemble des politiques sous-sectorielles en s'appuyant sur les A, B, C. Les plans programmatiques sont déclinés en plans opérationnels annuels sur la base d'une analyse des écarts de performance (ce qui était prévu, ce qui a été fait). Ceci induit de rentrer dans un processus de reddition des comptes (qu'a-ton fait avec les ressources allouées en lien avec les résultats attendus). Prochaine étape sera ensuite une consolidation des plans programmatiques en un CDMT. Cela pourrait se traduire par un premier budget programme. Néanmoins du chemin reste à faire, chemin qui dépend principalement des évolutions qu'acceptera d'introduire le MPCE dans le mode de programmation pour rompre avec la logique « projet ».

Une évolution est prévue, celle d'une programmation intégrée du budget de fonctionnement et d'investissement. En effet, le budget de fonctionnement doit se caler sur les activités à mener par les différentes directions et unités. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, et ce qui est d'autant plus difficile à mener que les ressources allouées au MARNDR sont en décalage avec ses objectifs et son mandat. Ce travail sera fait conjointement avec la direction en charge du budget (DAAB). Le manuel de procédures devra être mis à jour.

La question des projets et programmes qui sont satellisés autour du ministère sera traitée. Les budgets et le suivi de leur exécution échappent aujourd'hui au MARNDR. L'approche programme va permettre de mieux insérer les projets et programmes dans le cycle de programmation et de gestion du ministère.

Concernant le Suivi-évaluation, cette fonction est en pleine construction. L'enjeu est la mise en place d'une véritable fonction de suivi-évaluation en lien avec les objectifs et résultats programmatiques attendus. La principale évolution concerne le lien entre suivi-évaluation et programmation qui étaient considérées jusque là comme deux champs distincts. UN des enjeux est de « dépolluer » la notion de S&E telle que comprise maintenant, elle est assimilée à un S&E de projet, vue comme un audit ou un contrôle et non comme un outil de suivi et de management. La fonction d'animation n'est pas comprise. Il s'agira ensuite de développer les capacités d'analyse des données pour en dégager les éléments d'analyse, de décisions.... de fournir de l'information traitée utiles pour le pilotage.

Concernant les statistiques, aucun pilotage d'un secteur ne peut s'en passer. Or, depuis 86 il n'existe plus de système de statistiques nationale. C'est seulement à travers les projets que des enquêtes se font mais sur leur zone. Les productions statistiques du ministère se basent sur des projections non fiables. Le MARNDR a entrepris de reconstruire son système de statistique et de mettre l'accent sur la Coordination du Système Permanent de statistiques agricoles et gestion de la Composante de Statistique Agricole et informatique (CSAI) (définition et priorisation des besoins, conception des méthodes et des modes opératoires, élaboration des outils de collecte, gestion des BD, restructuration de la CSAI, recherche de financement, promotion et sensibilisation sur l'utilisation de l'information agricole ). Des cellules statistiques seront à implanter dans les DDA pour servir de relais et assurer la collecte de base des données.

#### L'organisation

L'UEP a déjà opéré sa restructuration autour de quatre entités, appelées sous-structure ou service, chacune en charge d'une fonction spécifique :

- Définition des politiques et stratégies,
- Etudes et programmation (budget d'investissement),
- Suivi et évaluation,
- Statistiques agricoles.

Il reste à ce que ces services disposent des RH adéquates.

### **3.2.7 L'exercice des fonctions liées a l'administration, la comptabilité, au budget**

#### Les fonctions

Les fonctions administrative, budgétaire, comptable et financière sont essentielles au fonctionnement de toute entité. Elles doivent permettre une allocation optimale des ressources (budgétisation), d'assurer leur utilisation de manière sécurisée et d'en retracer l'utilisation (comptabilité et finances). Les fonctions administratives assurent la mise en place et l'application de dispositions permettant un fonctionnement des différentes entités sur le plan administratif.

La Direction des affaires administratives et budgétaire est en charge de :

- ☞ *Gérer les ressources matérielles et financières du Ministère dans le respect de la loi;*
- ☞ *Procéder de concert avec les autres entités et en étroite collaboration avec l'UEP à l'élaboration du projet de budget annuel du Ministère ;*

- ☞ *Préparer le rapport trimestriel sur la situation comptable et budgétaire du Ministère;*
- ☞ *Assurer la gestion et l'entretien des biens meubles et immeubles ainsi que du matériel de transport du Ministère;*
- ☞ *Élaborer et faire appliquer les règlements intérieurs, les normes et procédures administratives en matière de gestion des ressources matérielles et financières;*
- ☞ *Signaler à la Direction Générale tout dysfonctionnement portant atteinte au respect des procédures ou entravant la capacité d'exécution financière du Ministère ;*
- ☞ *Exécuter toutes autres tâches connexes.*

### Les points critiques / évolutions prioritaires

Concernant le budget, la première évolution concernera la consolidation du budget de fonctionnement et d'investissement. Aujourd'hui, le MARNDR (i) ne prépare pas un budget global fonctionnement et investissement en relation avec ses objectifs et (ii) n'a pas la maîtrise de l'exécution de son budget. Les budgets sont saisis dans le système SYDEP pour le fonctionnement et le système SYSCOMPT pour l'investissement. La comptabilisation des engagements et de la réalisation des dépenses se fait à travers ces systèmes. Il est indispensable que lors de la saisie de la phase initiale de l'engagement que la référence au programme et à la ligne budgétaire sont correctement remplies. Si le suivi budgétaire s'effectue à travers le SYDEP, par contre il ne se fait pas à travers le SYSCOMPT. Cette situation est due au fait que nombre de projets sont gérés de manière autonome par les projets hors SYSCOMPT et hors comptabilité publique. Une rupture est indispensable pour une gestion systématique des budgets via le SYSCOMPT. Si les ordonnateurs resteront les responsables de l'exécution de leurs programmes (ordonner les dépenses), la suite du processus doit être conforme à la chaîne des dépenses publiques.

Autre évolution prévue, la réduction du nombre de comptes, ce qui obligera le passage des projets et programmes par un système unifié SYSCOMPT, ce qui permettra de disposer d'une connaissance exhaustive de toutes les opérations et de les assurer suivant un respect des règles de gestion publique. Il est prévu le regroupement des comptes bancaires avec dans un premier temps la mise en place de 3 comptes centraux : recettes, dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement.

Concernant l'exécution des dépenses, l'ordonnateur du budget du ministère, le Ministre, disposera d'ordonnateurs délégués : les responsables de programmes et les directeurs des DDA. En effet, le MEF a prévu la mise en place d'ordonnateurs délégués, ce qui allégera les circuits et raccourcira les délais de traitement. Si pour des raisons d'efficacité il est souhaitable de responsabiliser effectivement les ordonnateurs délégués et notamment de déconcentrer les crédits, cela doit s'accompagner d'un système de contrôle et de redevabilité sur l'emploi des fonds. Il est indispensable de rappeler le respect des règles d'exécution budgétaires à l'ensemble des agents concernés par la chaîne des dépenses. Un accent particulier est à mettre sur la qualification des agents dans les DDA en matière d'exécution et de suivi des budgets en vue d'une plus grande déconcentration budgétaire.

Concernant la comptabilité, des marges de manœuvre existent en matière d'informatisation et d'intégration des systèmes. Les outils informatiques actuels sont limités à des opérations de trésorerie et ne peuvent intégrer les comptes de tiers, ni le suivi des immobilisations, ni de quantifier les subventions distribuées. Leur évolution sera à prévoir avec le MEF. D'autre part, il est recommandé de mettre en place un outil de suivi du traitement des requêtes. Une évolution possible serait de mettre en place un système entièrement informatisé évitant les dossiers papiers et la circulation des pièces. Ce système permettrait une saisie directement sur le système des autorisations à chaque étape par l'acteur concerné et de savoir

à tout moment où en est le traitement de chaque requête. Une solution informatique intégrée est donc à développer prenant en compte les aspects budgétaire, comptable et financier et permettant les imputations analytiques et le suivi des requêtes.

La DAAB assure une série d'autres fonctions de « service » pour le ministère, à savoir :

- La gestion des inventaires et des approvisionnements,
- La gestion des infrastructures et du matériel,
- Le classement et l'archivage,
- La gestion du garage et des transports,
- La sécurité.

Des améliorations seront à apporter pour en assurer une meilleure fonctionnalité. La fonction de classement et d'archivages est privilégiée.

La priorité consistera d'abord à actualiser le manuel de procédures administratives, budgétaires et comptables et à en faire assurer l'application.

#### L'organisation

Il est donc nécessaire de reconstruire au sein de la DAAB un service en charge du budget, aujourd'hui limitée à une section avec quelques cadres. Le nouveau service, comprendra une section en charge du budget de fonctionnement et une section en charge du budget d'investissement.

L'actuel service comptabilité et budget sera recentré uniquement sur la comptabilité. Il comprendra : (i) une section des opérations financières qui est responsable du traitement des requêtes jusqu'à l'émission des chèques et de la comptabilisation ; (ii) une section Trésorerie qui distribue les chèques et collecte les pièces justificatives ; (iii) une section comptabilité générale (lorsque le système comptable évoluera).

Les autres services sont :

- Services des inventaires et des approvisionnements,
- Service intendance et entretien,
- Services du classement et l'archivage,
- Service garage et transports,
- Service sécurité.

### **3.2.8 L'exercice des fonctions liées gestion des ressources humaines**

#### Les fonctions

La gestion des ressources humaines est une fonction à bâtir au niveau du MARNDR car aujourd'hui limité à de la simple administration du personnel alors que la question des ressources humaines est un des déficits majeurs au MARNDR et sera le principal levier pour la réforme. Deux axes de travail complémentaires ressortent : l'amélioration des procédures d'administration du personnel et le développement de la gestion des ressources humaines.

En cet effet, la DRH est chargée de mettre en œuvre tous les actes de gestion des ressources humaines prescrits par le décret de 2005. Son positionnement transversal au sein du ministère est affirmé, en même temps que son rôle de correspondant direct de l'OMRH. Elle est plus spécifiquement en charge de :

- ☞ *Procéder en collaboration avec la Direction Générale et l'Office de Management et des Ressources Humaines au recrutement du personnel, établir les plans de carrière et en assurer le suivi ;*
- ☞ *Concevoir et participer à l'exécution de tous les programmes de perfectionnement et de motivation du personnel pour en améliorer la performance ;*
- ☞ *Garantir aux personnels les avantages sociaux et matériels attachés à leur statut;*
- ☞ *Veiller à la mise en œuvre, à l'application et au respect de la loi portant Statut Général de la Fonction Publique ;*
- ☞ *Élaborer et faire appliquer les règlements intérieurs, les normes et procédures administratives en matière de gestion des ressources humaines ;*
- ☞ *Planifier la dotation en personnels et les affectations ;*
- ☞ *Veiller à l'exécution de la grille salariale ;*
- ☞ *Suggérer toutes mesures concourant à une meilleure gestion du personnel ;*
- ☞ *Exécuter toutes autres tâches connexes.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

La gestion des RH au sein du MARNDR est tributaire des évolutions de la gestion des RH au sein de la fonction publique haïtienne. Actuellement, la DRH n'intervient pas dans la carrière des personnels. L'inexistence de plans de carrière pour les personnels, l'existence du barème salarial qui consacre les promotions par titre de poste d'une part et les promotions liées aux influences politiques d'autre part contribuent à figer un système arbitraire qui démotive les agents.

Alliée à la problématique des recrutements, l'absence de gestion de carrière génère un grand nombre d'effets pervers : démultiplication des postes de directions, concentration des agents qualifiés au niveau central (60%) au détriment des niveaux déconcentrés (40%), gonflement du nombre de personnels de soutien, hémorragie des agents qualifiés. La qualité du service public rendu aux usagers s'en trouve à terme profondément affecté.

Enfin, l'engorgement des postes dû au maintien en service d'un grand nombre de personnels susceptibles de faire valoir leur droit à la retraite constitue un verrou important qui bloque les recrutements de personnels qualifiés nécessaires et notamment le renouvellement des cadres par de jeunes diplômés. A titre informatif, citons l'étude conduite en 2011 au bénéfice de l'OMRH (Projet d'appui à la gestion des ressources humaines du secteur public : diagnostic organisationnel et opérationnel du MARNDR) : 66% des grands commis de l'Etat et des personnels de décisions et 31% des personnels professionnels techniciens et de bureau sénior sont éligibles à la retraite (plus de 55 ans).

La question de la retraite des personnels éligibles apparaît ainsi à la fois comme un problème majeur et comme un potentiel de résolution du problème. En effet un accompagnement à la retraite des personnels éligibles (conservés comme tuteurs de nouveaux recrutés ou appuis-conseils du ministère pendant une période transitoire) permettrait simultanément d'une part de libérer des postes au bénéfice de nouveaux personnels qualifiés, et d'autre part d'inverser la pyramide professionnelle en affectant ces nouveaux professionnels prioritairement dans les services déconcentrés (DDA, qualifiées de « fictions administratives »), tout en veillant à diminuer le ratio personnels qualifié / personnels d'appui.

Concernant l'administration du personnel, les procédures sont à actualiser et à faire appliquer. L'actuel

isolement de la DRH, sa difficulté à obtenir une remontée des informations depuis les autres entités du MARNDR (la réalité des présences aux postes est ainsi méconnue), comme à faire circuler auprès de l'ensemble des personnels les informations qui les concernent, impliquent une modification importante de ce système lacunaire de gestion des ressources humaines.

Autre chantier prioritaire pour la DRH : procéder à l'évaluation et au repositionnement des RH. Le MARNDR ne sera efficace que si les bonnes personnes sont aux bonnes places. Ceci suppose (i) de définir les fiches de postes et profils afférents pour toute la structure, (ii) de vérifier dans un premier temps d'adéquation pour les postes clés (directeurs et chefs de services) et de procéder aux mouvements et recrutements nécessaires à cet effet, (iii) de réaliser une évaluation générale du personnel du MARNDR, de définir un plan de mutation, recrutement, départ et de le mettre en œuvre progressivement.

N.B. Il convient de préciser que les nouvelles fonctions de la DRH ne pourront s'exercer avec profit pour le MARNDR que si plusieurs hypothèques externes sont levées :

- La promulgation d'une loi organique qui inscrive la réforme dans un organigramme des services du MARNDR plus rationnel et plus pertinent, au sein duquel la DRH trouve sa place.
- La prise de décision concernant le rééquilibrage de la pyramide des âges du Ministère par une actualisation et un accompagnement des départs en retraite nécessaires au renouvellement des postes et des compétences.
- La rénovation de la classification des emplois du Ministère, afin de réactiver les possibilités d'avancement et de carrière.

### L'organisation

Il apparaît nettement que la DRH est marginalisée comme un service secondaire au sein d'un ministère technique, alors qu'elle devrait être un des moteurs de la structure. La gestion des ressources humaines du ministère ne peut être assurée par la seule DRH. L'implantation des fonctions de GRH au sein de chaque entité du MARNDR, portées par un personnel dédié, afin que la gestion des ressources humaines irrigue l'ensemble du ministère et ne soit pas le fait d'une entité DRH marginalisée et isolée, s'avère indispensable. La DRH devra donc disposer au sein de chaque direction ou unité d'un référent.

Au niveau de la DRH elle-même, il est nécessaire de l'étoffer. Quatre services seront chargés d'administrer les différents actes de gestion :

- Le service Administration du personnel
- Le service Dotation et Recrutement
- Le service Evaluation et Formation
- Le service Protection sociale et service aux personnels

### **3.2.9 L'exercice de la fonction de coordination des DDA**

#### Les fonctions

Les Directions Départementales Agricoles (DDA), les DDA Adjointes, les BAC et regroupements de BAC attachés à chaque DDA constituent l'échelon clé pour l'opérationnalisation de la politique du MARNDR

dans le secteur. Sans DDA fortes, dotées de capacités d'intervention, le ministère ne pourra agir et accompagner les acteurs du secteur. La concentration du MARNDR est un axe fort de la réforme.

- ☞ *Les DDA et les DDAA constituent l'échelon territorial d'application de la politique nationale du ministère. A ce titre, elles traduisent en termes de programmes départementaux les politiques nationales, elles en assurent l'opérationnalisation et le suivi de mise en œuvre. Elles assurent la gestion de l'information sur l'évolution du secteur agricole, la formulation des propositions de mesures pour améliorer le niveau de services offerts aux acteurs du secteur. Elles veillent au respect de la réglementation sur leur territoire.*
- ☞ *Au niveau de chaque commune, le BAC, qui relève de la DDA ou de la DDAA, est chargé de contribuer à l'amélioration du niveau de services apportés aux producteurs (trices). Le BAC est chargé d'informer le DDA ou le DDAA sur les problèmes du secteur agricole de la commune et de proposer des solutions les plus adaptées localement. Il suit la mise en œuvre des mesures d'appui au secteur agricole de la commune et apporte les services relevant du MARNDR. Il participe à la collecte de données agricoles. Il assure la surveillance des ressources naturelles et veille au respect par les usagers des règles de leur préservation.*

### Les points critiques / évolutions prioritaires

L'enjeu est une mise en capacité des DDA et des BAC. Le MARNDR ne pourra atteindre ses objectifs que s'il dispose de DDA en mesure d'exercer leurs fonctions. Cette montée en capacité ne peut se faire que par une responsabilisation effective couplée avec des moyens adéquats, un appui du niveau central et un contrôle. Certes il faut y aller de manière progressive, mais il faut y aller ! Pour cette raison, le renforcement du service administratif et financier des DDA devrait être prioritaire.

La déconcentration induit une déconcentration budgétaire. Un % de déconcentration minimum du budget sera fixé chaque année pour aboutir à un ratio minimum de 75 % du budget exécuté au niveau déconcentré. Ceci demande que les programmes soient territorialisés et donc que les programmes

Le goulot d'étranglement des RH Les DDA et les BAC sont en sous-effectif de cadres dirigeants et professionnels. De plus, 30 % des agents sont éligibles à la retraite ainsi que ... 66% des cadres dirigeants. Une projection sur les besoins minimum de personnel nécessaire aux DDA et BAC pour fonctionner correctement demain en assurant un minimum de service, donne un besoin de 900 personnes. Parmi ces 900 personnes, il serait nécessaire de disposer 220 ingénieurs et 300 techniciens. Ceci sans compter le personnel nécessaire pour la protection sanitaire. On note la nécessité d'inverser la qualification du personnel en poste et la problématique que posent les départs à la retraite. Cette situation illustre bien le défi du MARNDR en matière de RH, goulot d'étranglement pour la réforme.

### L'organisation

Les DDA disposent des deux services ainsi que de bureaux agricoles communaux (BAC) :

- Le service Programmation et Administration est en charge des fonctions suivantes :
- Le service technique est en charge des fonctions suivantes :
  - Appui aux filières végétales, animales, pêche et aquaculture,
  - Appui à l'aménagement (GRN, gestion BV, gestion de l'eau...),
  - Appui à la définition et à la mise en œuvre des programmes de Recherche / formation / vulgarisation,
  - Statistiques,
  - Contrôle réglementaire phytosanitaire et vétérinaire,
  - Suivi application de la législation rurale et contentieux,
  - Appui à la structuration des acteurs et au développement local.



Le BAC comprend suivant sa taille:

- Un Service Administratif et de programmation
- Un Service Technique

Concernant le service technique est plus spécifiquement chargé :

- De travailler avec les acteurs communaux sur les besoins et la qualité des services offerts en matière agricole / GRN et de faciliter la coordination et le mise en cohérence des actions des différents acteurs autour de la délivrance des services.
- De collecter et traiter l'information relative au secteur.
- De proposer au niveau de la DDA les actions à prendre en compte sur leur territoire, de participer à la priorisation des actions du MARNDR et de participer à la mise en œuvre et au suivi des actions retenues.
- D'assurer des actions de conseil aux producteurs, à leurs organisations et aux collectivités.
- D'appuyer la structuration des producteurs (filière, protection sanitaire, GRN et aménagement des bassins versants...).
- De veiller au respect des réglementations en vigueur et d'assurer la surveillance des ressources naturelles.

### **3.2.10 L'exercice des autres fonctions connexes**

#### Les fonctions

Une bonne fonctionnalité du MARNDR, appelle l'exercice de fonctions spécifique de support qui sont :

- ☞ *La fonction juridique*
- ☞ *La fonction de passation des marchés*
- ☞ *La fonction « informatique »*
- ☞ *La fonction de communication*
- ☞ *La fonction de coopération externe*
- ☞ *La fonction d'audit et d'inspection.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

Concernant la fonction juridique, l'évolution consistera en un élargissement de son champ d'intervention pour que plus s'occupe seulement des questions contractuelles et des contentieux mais pour prendre le compte le développement du cadre légal et autres instruments légaux nécessaires au développement du secteur. Pratiquement tous les sous-secteurs butent sur des législations et réglementations obsolètes ou incomplètes. Les directions techniques ont besoin d'un appui en la matière, l'unité juridique remplira ce rôle.

Concernant la fonction de passation des marchés, l'enjeu est de mettre en œuvre les procédures nationales pour l'ensemble des marchés du MARNDR y compris des différents projets et programmes. Des évolutions positives ont été opérées par la Commission Nationale des Marchés Publics. Au sein du MARNDR il s'agit de doter la commission ministérielle d'une entité technique (i) qui va aider les directions techniques et unités à monter leurs dossier d'appel d'offres, préparer pour la commission tout le travail technique d'analyse des offres et (ii) qui regroupera les spécialistes des différentes cellules de passation des marchés disséminer dans les différents programmes. L'objectif est de progresser dans une harmonisation des procédures et d'appliquer les procédures nationales et disposant d'un savoir faire technique permettant de traiter correctement au rythme nécessaire les différents AO.

Concernant la fonction « informatique », celle-ci doit être assurée rapidement dans ce contexte d'évolution et de remise à plat des différents outils dans les différentes directions et unités. L'informatisation du MARNDR a commencé, mais il manque (i) un plan directeur informatique, (ii) une entité chargée d'encadrer et d'appuyer les différentes directions pour le choix de leurs solutions informatiques dans un cadre cohérent d'ensemble. Une unité informatique est indispensable.

Concernant la fonction d'audit et d'inspection, celle-ci est limitée aux vérifications de dépenses par l'actuelle unité d'audit interne. Son mandat est élargi afin que des audits systématiques soient réalisés dans toutes les directions et unités et les programmes liés notamment en termes de vérification du respect des procédures. L'unité d'audit et d'inspection doit donc s'étoffer et développer une capacité d'audit des systèmes pour être en mesure de proposer les évolutions nécessaires.

Concernant la fonction de communication, celle-ci sera renforcée afin de poursuivre le travail d'information au niveau national et local sur les enjeux du secteur, le travail pluri-acteurs en cours, les acquis. La communication interne sera aussi maintenue et développée, notamment pour faire comprendre le travail de réforme engagé et valorisé les expériences intéressante des différentes DDA et BAC, valorisé le travail des agents méritants.

Concernant la fonction de coopération externe, celle-ci sera plus axée sur la recherche de financement extérieur autour des programmes du MARNDR. Il ne s'agira plus seulement d'attendre pour saisir des opportunités mais d'être proactif pour aller « vendre » les priorités et programmes du MARNDR.

### L'organisation

Chacune de ces fonctions est liée à une unité spécifique :

- Unité d'audit et d'inspection,
- Unité de passation des marchés,
- Unité informatique,
- Unité de communication,
- Unité de coopération externe,
- Unité juridique.

### 3.2.11 L'exercice de la fonction de Direction Générale

#### Les fonctions

L'ensemble des fonctions décrites ci-dessus sont mise en œuvre en lien avec la politique du ministère et les politiques sous-sectorielles en découlant. Un chef d'orchestre est responsable de la mise en musique de l'ensemble. Il s'agit de la direction générale qui constitue le pivot du Ministère, c'est elle qui, en lien avec les orientations et les instructions du Ministre, travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques du Ministère. A cet effet, elle est en charge de :

- ☞ *Contribuer à l'élaboration de la politique publique sectorielle du Ministère, veiller à sa mise en œuvre et en assurer le suivi et l'évaluation ;*
- ☞ *Préparer, sous l'autorité du ministre, le programme d'activités ainsi que le budget du Ministère ;*
- ☞ *Veiller au respect et à l'application de la Loi organique, et à l'exécution des instructions du Ministre ;*
- ☞ *Rendre compte au Ministre des activités de la Direction Générale et des différentes directions, unités et des services territoriaux déconcentrés du Ministère ;*
- ☞ *Préparer les rapports bi - annuels sur les différentes activités du ministère ;*
- ☞ *Réunir mensuellement, sous l'autorité du Ministre, les Directeurs Centraux et les Directeurs Départementaux en Conseil de Direction en vue d'une meilleure coordination des activités du Ministère ;*
- ☞ *Veiller à la mise en place effective de la déconcentration et au respect par les différentes entités du ministère et par les projets et programmes des principes retenus en matière de déconcentration ;*
- ☞ *Veiller à une bonne intégration des projets et programmes au sein du Ministère avec un respect des procédures nationales.*

#### Les points critiques / évolutions prioritaires

La Direction Générale subit de plein fouet la faiblesse du système MARNDR, du manque de capacités dans les directions et unités, l'inadaptation et le non respect des procédures. Le Directeur Général est obligé de gérer constamment, au quotidien, des questions d'ordre administratives qui pourraient être mieux préparées et traitées à un autre niveau. De plus la structure organisationnelle du MARNDR rattache à lui directement toutes les DDA et toutes les directions et unités. La multiplication ces dernières années du nombre de directions a rendu sa tâche de pilotage du ministère impossible. De plus au niveau hiérarchique supérieur, le DG doit répondre d'une part au ministre, mais dans les faits prendre en compte aussi des attentes des trois secrétaires d'Etat. La rationalisation de l'organisation du MARNDR apportera une partie de la solution, l'autre partie étant la remise en route de procédures à respecter par tous.

#### L'organisation

La mise en place deux Directions Générales Adjointes permettra d'alléger le travail du Directeur Général et lui permettra de se consacrer à la conduite des dossiers stratégiques en étant moins pris dans le suivi du quotidien.

- Une direction générale adjointe sera en charge du bloc des fonctions transversales.
- Une direction adjointe sera en charge des DDA. Pour éviter la multiplication des niveaux, il est préconisé que le responsable de l'UCDDADL ait rang de DGA.

Le DG s'appuiera sur son secrétariat technique (STDG) pour suivre les autres grandes directions techniques.

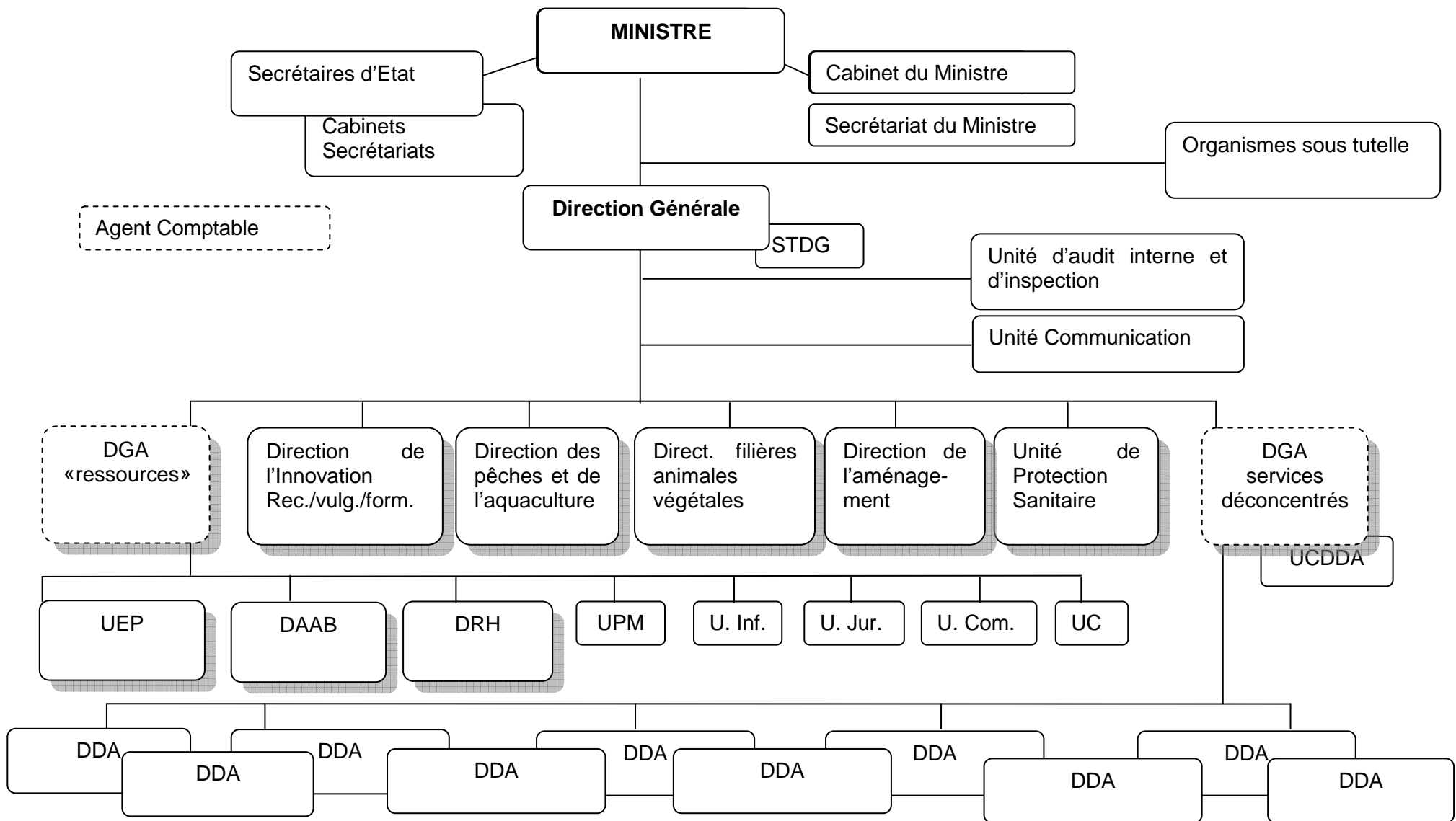
### 3.3 L'ARCHITECTURE DU MARNDR

Le ministère sera structuré autour de 4 blocs organisationnels :

- Un premier bloc correspond à l'échelon politique : il s'agit du Cabinet du Ministre et les secrétariats d'Etat
- Viennent ensuite rattachée à la Direction générale
  - o Le bloc des 5 grandes directions techniques :
    - La direction de l'aménagement (DA) regroupant la DIA et la DRFS
    - La direction des filières (DF) regroupant les filières animales et végétales
    - La direction de la pêche et de l'aquaculture (DPAQ)
    - La direction de l'innovation (DI) (regroupant les fonctions de services liées à la recherche, la vulgarisation et la formation)
    - L'unité de protection sanitaire (UPS) (statut en cours de redéfinition)
  - o Le bloc des fonctions transversales ou de support :
    - L'Unité d'Etudes et de Programmation (UEP)
    - La direction des affaires administratives et budgétaire (DAAB)
    - La Direction des ressources humaines (DRH)
    - L'unité de passation des marchés
    - L'unité juridique
    - L'unité de coopération externe
    - L'unité d'audit interne et d'inspection
    - L'unité informatique
    - L'unité de communication.
  - o Le bloc lié aux DDA
    - L'unité de coordination des DDA et du développement local (UCDDADL)
    - Les 10 DDA avec les DDA ajointes et les BAC.

La page suivante présente l'organigramme retenu suite aux différents travaux, une annexe donne le détail conformément aux travaux menés.

En annexe du présent document est présenté le **projet de loi organique** prenant en compte les observations de l'OMRH et réflexions menées au sein du MARNDR.



#### 4 LA FEUILLE DE ROUTE DU PLAN DE REFORME

---

Ce chapitre présente la feuille de route du plan de réforme. Pour chaque nouvelle direction ou chaque sous-secteur, il a été défini les évolutions à prendre en compte dans le cadre des 5 ans à venir.

Les travaux menés ont pris en compte les évolutions nécessaires concernant :

- les fonctions
- les systèmes et des outils
- les questions organisationnelles
- les textes législatifs et réglementaires
- les besoins de renforcement de capacités

Chaque sous-secteur ayant ses spécificités, le contenu du volet afférent du plan de réforme diffère par sous-secteur.

Ces évolutions seront conduites progressivement sur une période de cinq ans. Pour chaque volet, il a été présenté un séquençage des mesures à prendre ou des actions à réaliser, puis un tableau récapitulant ces mesures et actions.

L'annexe 1 présente une vision synthétique des évolutions générées par la réforme par volet, ainsi que les mesures par volet avec les résultats attendus.

## 4.1 LE PLAN DE REFORME – VOLET DIRECTION GENERALE ET UNITES, CONDUITE DE LA REFORME

### 4.1.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : une DG en mesure de mener la réforme

#### Renforcer la Direction Générale

La Direction Générale se trouve au centre de tout le dispositif organisationnel du MARNDR. Le Directeur Général dispose à son service d'un secrétariat administratif et d'un secrétariat technique (STDG) composé de quelques cadres de haut niveau. Il dépend directement du Ministre, duquel il reçoit ses instructions. Mais il doit aussi tenir compte des demandes des trois secrétaires d'Etat ainsi que des différents membres du cabinet. Sous sa direction, sont rattachées directement toutes les directions, unités et l'ensemble des DDA, voire un certain nombre de programmes. Il est l'ordonnateur délégué du budget et se trouve ainsi submergé par les tâches quotidiennes, la gestion des affaires courantes et ne peut pas consacrer son énergie à sa fonction : la conduite des questions stratégiques. La faiblesse de plusieurs unités et directions, leur éclatement complexifient la tâche du DG. Sur le plan managérial et sur le plan humain, mission « impossible », sauf à rester dans la gestion du quotidien et répondre aux urgences. Il y a lieu de renforcer cette direction générale, pivot du système.

Le renforcement de la DG peut s'opérer de manière simple par la mise en place de deux directeurs généraux adjoints qui vont alléger sa tâche et être responsabilisés sur deux axes :

- Un DGA assurera un suivi de l'ensemble des entités du ministère assurant des fonctions transversales. Il s'agit de l'UEP, de la DRH, de la DAAB, des unités juridiques, passation des marchés, informatique, coopération externe et communication.
- Un autre DGA assurera le suivi de l'ensemble des DDA. Le rôle stratégique des DDA dans la mise en œuvre de la politique du MARNDR et de ses programmes appelle un suivi rapproché. Afin d'éviter les chevauchements de compétences et l'empilement des niveaux, il paraît judicieux que le Coordinateur de l'UCDDADL assure cette fonction.

Le DG restera en prise directe avec les autres grandes directions techniques qui auront été regroupées en 3 grandes directions et une unité :

- La Direction de l'Innovation,
- La Direction de l'Aménagement,
- La Direction des Filières,
- L'Unité de Protection Sanitaire, si cette dernière reste au sein du MARNDR.

Les DGA n'ont pas pour vocation de se substituer au DG. Mais ils pourront mieux s'impliquer dans le suivi des dossiers, l'analyse des propositions des différentes directions ou unités, creuser les points critiques afin de soumettre au DG des analyses approfondies et une aide à la décision qui ne tienne pas seulement compte de la proposition du directeur ou responsable d'unité concerné. Ces DGA pourront mieux prendre du recul et ne pas baser leur analyse sur les seuls aspects techniques en prenant notamment en compte les aspects économiques des décisions à prendre et en vérifiant la cohérence des propositions avec la politique d'ensemble du ministère et plus globalement du gouvernement. Une délégation d'ordonnancement des dépenses pourrait leur être donnée pour alléger le travail du DG, ou au moins d'approbation avant signature par le DG pour alléger la partie vérification.

Le DG conserve son Secrétariat technique (STDG) auquel il peut confier un suivi ou des dossiers spécifiques relevant des autres directions techniques.

Concernant les relations avec les Secrétaires d'Etat, force est de constater que le rôle de ces derniers n'est fixé dans aucun texte. Il s'agit avant tout d'un rôle politique, d'influence sur les orientations des

politiques sous-sectorielles et des dossiers stratégiques, rôle qui ne devrait pas interférer avec la mise en œuvre opérationnelle du programme du ministère.

Activités à mener :

- Mettre en place les DGA adjoints
- Renforcer le STDG

Amélioration des outils de management, instaurer une redevabilité à tous les niveaux, mise en place des outils de la réforme

La DG s'est lancée, notamment avec l'UEP, sur l'amélioration des outils de programmation et de suivi-évaluation. L'approche programmatique en cours de mise en place, les tableaux « A, B, C » les programmes annuels qui découleraient vont progressivement amener le ministère à une gestion axée sur les résultats. Dorénavant il sera exigé que chaque responsable de direction ou d'unité puisse de manière systématisée (lors de réunions mensuelles) présenter à la Direction Générale un état exact de la mise en œuvre de son plan d'action et des programmes liés. Une évolution des mentalités est nécessaire pour revenir à un principe basique et incontournable : la redevabilité.

L'analyse des écarts, la compréhension des facteurs influant sur les avancées ou freinant ces dernières, les réponses à apporter et les ajustements à apporter seront au cœur du travail de la DG, s'appuyant en cela sur les extraits de l'UEP.

Autre priorité pour la DG pour ces années, conduire à bien la réforme du MARNDR. La réforme sera progressive et demandera une attention constante avec des efforts très soutenus au cours des deux premières années décisives. La DG mandatera au niveau du STDG une personne qui sera en charge au quotidien (affectation à 100 % du temps) du suivi de la réforme, et des aspects liés de développement institutionnel, fonction qui doit être intériorisée et pérenne au niveau du ministère.

Un Comité de pilotage de la réforme sera installé, animé par le DG et auquel participeront les principaux responsables du MARNDR impliqués dans la conduite de cette réforme. Ce comité de pilotage constituera le bras armé de la DG pour l'opérationnalisation de la réforme, il se réunira chaque quinzaine. Il entretiendra des liens fonctionnels avec l'OMRH et le MEF. Le DG rendra directement compte chaque mois au Ministre de l'avancée du plan d'action de la réforme et des mesures attendues relevant de l'autorité ministérielle. In fine, c'est bien le Ministre qui porte la responsabilité devant les autorités gouvernementales de la réussite de la réforme.

Dès le démarrage de la réforme, il est indispensable de mettre en place la première pierre de celle-ci : l'outil organisationnel qui permettra au MARNDR de remplir ses fonctions. Rien n'empêche de mettre en place cette organisation parallèlement au travail au niveau du gouvernement et de l'Assemblée nationale pour faire adoptée la nouvelle loi organique (à ce jour l'organisation du MARNDR est totalement déconnectée de la loi organique en vigueur).

Activités à mener :

- Systématiser les rencontres sur la mise en œuvre des plans programmatiques du MARNDR
- Mettre en place un Comité de pilotage chargé de conduire la réforme
- Disposer d'un tableau de bord de suivi de la réforme
- Mettre en œuvre le nouveau cadre organique et faire voter la loi organique

#### **4.1.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : Renforcer les unités fonctionnelles**

Au cours des deux premières années, une attention sera portée sur les unités ayant des fonctions transversales particulières indispensables au bon fonctionnement du MARNDR. (L'UEP fait l'objet d'un chapitre spécifique)



### Mise en place d'une unité de passation des marchés

La dispersion des lieux et structures de passations des marchés en fonction des programmes, la diversité des procédures suivant de l'origine des fonds créent un désordre qui ne permet pas (i) au MARNDR de maîtriser la passation de ces marchés et (ii) de veiller à appliquer les procédures nationales. Les principaux partenaires du MARNDR sont prêts à accompagner le MARNDR dans un changement d'approche en mettant en place au sein du MARNDR une cellule unique de passation des marchés. Cette cellule travaillerait suivant les procédures nationales et serait le bras armé de la commission ministérielle des marchés, cette dernière ne disposant pas aujourd'hui d'une équipe technique pour préparer les dossiers d'appels d'offres (en appui aux DT) et les traiter en amont de la décision de la commission.

Activités à mener :

- Définir le montage institutionnel
- Elaborer et adopter les procédures
- Mettre en place l'unité
- Intégrer l'ensemble des passations de marchés des programmes

### Mise en place d'une unité informatique

LE MARNDR ne dispose pas d'un système informatisé et intégré de gestion des différentes données et de collaboration entre les directions et services. Plusieurs catastrophes ont fait disparaître des pans entiers de documentation et d'archives. Par ailleurs il n'existe pas au MARNDR de ressources humaines dédiées à l'informatisation et au développement de solutions informatiques cohérentes et compatibles entre elles. Il n'y avait pas de vrai projet informatique avec une vision et une orientation d'ensemble. Depuis 2010, pour pallier ce déficit, l'informatisation du MARNDR a débuté avec un projet cofinancé par la Banque mondiale et la BID, le projet « TIC3 ». Ce projet vise d'une part l'informatisation sur le plan matériel de l'ensemble des services et structures rattachées du MARNDR et leur connexion via les technologies du WEB (« cloud computing »). Il vise à favoriser la mise en place d'outils de collaboration simplifiant le travail des équipes et améliorant leur efficacité. Une plateforme sur le WEB a été installée utilisant la technologie Google Apps. Or, si à ce jour ce projet est bien avancé sur le plan matériel, il n'en est pas de même sur le plan organisationnel et des ressources humaines à mettre à disposition. Par exemple personne n'assure pour l'instant le suivi, la préservation, le nettoyage ou encore la normalisation des données (bases de données et fiches papier) nécessaires à la gestion des incitations (fiches d'agriculteurs, demandes d'incitations, etc.).

Il est donc indispensable de mettre en place une unité informatique qui sera en charge de développer le programme d'ensemble de l'informatisation du MARNDR, de l'administration du système, de trouver les solutions informatiques aux besoins des différents équipes et de s'assurer de leur cohérence, de s'assurer de la qualité des prestations des fournisseurs, de s'assurer de la normalisation des données..., d'assurer la formation et l'appui aux DT et unités sur le plan informatiques et la maintenance du matériel.

Activités à mener :

- Mettre en place l'unité informatique et recruter le personnel nécessaire.
- Définir le plan directeur informatique du MARNDR et un programme d'action à cet effet en continuité du « TIC3 »
- Analyser l'état des bases de données du MARNDR et des programmes liés, les besoins de normalisation
- Procéder à l'évolution des outils et leur migration sur la plate forme WEB du MARNDR, en assurer la sécurisation.

### Renforcement de l'unité d'audit interne et d'inspection

L'unité d'audit interne a aujourd'hui un rôle limité. Elle analyse les dossiers comptables et financiers du MARNDR, contrôle et vérifie les dépenses encourues relatives à l'exécution du Budget de fonctionnement du MARNDR et à celles effectuées sur compte courant. Elle assure le contrôle et la vérification des rapports financiers émanant des directions techniques (DT), des Directions départementales agricoles (DDA), des projets et des Organismes autonomes eu égard aux budgets d'investissement. L'évolution prévue de cette unité concerne à la mise en place d'une fonction plus globale d'audit interne et d'audit des systèmes. En effet, il y a besoin d'organiser la prise en charge de l'analyse des procédures et méthodes, au-delà du domaine financier. Il s'agit de l'introduction d'une véritable fonction d'audit interne avec la mise en place de la fonction d'audit système. Cette unité devient une unité d'audit et d'inspection afin de vérifier – au-delà des aspects comptables – le respect des procédures aux différents niveaux du MARNDR.

Activités à mener :

- Elargir le mandat de l'unité d'audit et la renforcer en RH
- Définir les procédures d'inspection
- Former les cadres sur l'audit système

### Développement des capacités de l'unité juridique pour l'évolution du cadre légal des différents sous-secteurs

L'unité juridique est aujourd'hui centrée sur les contentieux et les relations contractuels du MARNDR. Or on attend du MARNDR un travail important sur l'évolution des textes relatifs aux différents sous-secteurs. L'unité juridique va évoluer pour prendre en compte cette dimension et se doter d'un ou deux juristes spécialisés sur ces questions et qui travailleront au service des différentes directions.

Activités à mener :

- Préciser le cahier des charges de l'unité de juridique en appui à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires.
- Recruter 1 à 2 juristes spécialisés.

### Amélioration des outils de communication

L'unité de communication a été redynamisée récemment. Elle prend en charge 3 composantes : communication, relations publiques et audio-visuel. Cette unité, dépendant aussi de la DG, a des relations fonctionnelles fortes avec le cabinet du ministre du fait de l'importance de la dimension politique de la communication. Cette unité rencontre deux problèmes : l'adéquation des RH (17 personnes affectées) et un besoin d'équipements complémentaires.

Activités à mener :

- Analyser l'adéquation des RH
- Compléter l'équipement

### Orientation de l'unité de coopération externe sur la recherche de financement

La mission de la DCE est d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de coopération externe du MARNDR. En continuité de ce qui était antérieurement prévue, la DCE assurera à cet effet 5 fonctions complémentaires : (i) une Fonction de négociation/appui dans la formulation de programmes et dans les négociations avec les Partenaires techniques et Financiers ; (ii) une Fonction de mobilisation des ressources ; (iii) une Fonction de suivi des engagements et de l'exécution des accords ; (iv) une Fonction de mise en cohérence et d'orientation, conjointement avec l'UEP, à l'alignement des Partenaires Techniques et Financiers sur les priorités sectorielles ; (v) une Fonction de représentation.

L'évolution principale tient sur **la prise en compte d'une nouvelle fonction : celle de mobilisation des ressources afin d'accroître les investissements** dans ce secteur. Sur le plan des modalités de travail en interne au sein du MARNDR, l'unité de coopération externe doit être réellement responsabilisée. Il ne doit plus y avoir de lignes d'intervention qui contournent l'unité. C'est l'évolution la plus importante attendue sous peine de non fonctionnalité de l'UCE. L'UCE, si elle n'est pas à l'initiative d'un accord, doit néanmoins être pleinement associée et ses attributions respectées. Le rôle de l'UCE intervient jusqu'à la signature des accords. La mise en œuvre revient ensuite aux directions concernées par l'accord qui sera signée. L'UCE devra avoir néanmoins un retour sur l'état d'exécution de l'accord. Cette unité sera organisée sous forme d'une équipe de haut niveau qui comporterait autour de la coordination des chargés de mission pour la représentation et la négociation et des chargés d'étude (niveau professionnel) pour le suivi au quotidien des dossiers.

Activités à mener :

- Préciser le rôle et la place de l'UCE
- Définir un plan de recrutement.

#### **4.1.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : le processus de réforme a passé un cap irréversible**

*Les principaux instruments de la réforme sont en place, les ressources nécessaires disponibles*

Grace à une Direction Générale renforcée, disposant des unités d'appui fonctionnelles, la DG a réussi à mettre en œuvre les chantiers clés de la réforme du MARNDR. L'évaluation des ressources humaines et leur repositionnement, le recrutement des nouveaux cadres en lien avec les profils et postes nécessaires, la mise en place des principaux instruments et de la nouvelle organisation, ont rendu la réforme irréversible.

Au cours de la première étape, en lien avec l'analyse des besoins en ressources humaines, la DG préparera un dossier sur les besoins d'emplois et les ressources nécessaires pour le succès de la réforme. Il reviendra au Ministre de négocier avec la Primature, le MFE, le MPCE, l'OMRH, les PTF les ressources et appuis nécessaires.

Un bilan annuel de la mise en œuvre de la réforme sera effectué et une analyse approfondie de l'état de la réforme en fin de troisième année (bilan mi-parcours) permet de procéder aux ajustements pour les deux années à venir.

Activités à mener :

- Préciser les besoins en RH et financières
- Négocier avec la Primature, le MEF, le MPCE, l'OMRH et les PTF les moyens adéquats de la réforme
- Bilan mi-parcours de la réforme
- Ajustement du plan de réforme

#### **4.1.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : la réforme est achevée, l'Etat haïtien dispose d'une institution publique performante permettant au secteur d'atteindre les résultats socio-économiques définis**

*Tirer le bilan et les enseignements de la réforme*

Au bout des 5 années, le MARNDR est une institution publique performante, assurant les services relevant de sa responsabilité et un pilotage adéquat du secteur. La contribution du secteur agricole aux objectifs de développement socio-économique est significative. Un bilan de la réforme est réalisé afin de préciser les ajustements nécessaires pour les 3 prochaines années.

Activités à mener :

- Procéder au bilan de la réforme
- Définir les ajustements à opérer pour les 3 années à venir.

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET : Direction générale et unités, conduite de la réforme**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Renforcement de la Direction Générale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place les DGA adjoints</li> <li>▪ Renforcer le STDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validation par le Ministre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministre</li> <li>▪ DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les attributions des DGA</li> <li>▪ Choisir des DGA qui soient des managers et disposant des compétences requises</li> </ul>					
<p><b>Amélioration des outils de management, instaurer une redevabilité à tous les niveaux, mise en place des outils de la réforme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systématiser les rencontres sur la mise en œuvre des plans programmatiques du MARNDR</li> <li>▪ Mettre en place le comité de pilotage chargé du suivi de la réforme.</li> <li>▪ Disposer d'un tableau de bord de suivi de la réforme</li> <li>▪ Mettre en place le nouvel organigramme et faire voter la loi organique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption du plan de réforme</li> <li>▪ Volonté du ministre de mettre en œuvre la réforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ STDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circulaire sur les rencontres sur les plans programmatiques avec les attendus à présenter par chaque directeur</li> <li>▪ Définir composition et nommer membres du Comité de pilotage</li> <li>▪ Concevoir le tableau de bord</li> </ul> <p>En N1 : il est indispensable de mettre en place la première pierre de la réforme : l'outil organisationnel qui permettra au MARNDR de remplir ses fonctions.</p>					
<p><b>Mise en place d'une unité de passation des marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir le montage institutionnel</li> <li>▪ Elaborer et adopter les procédures</li> <li>▪ Mettre en place l'unité</li> <li>▪ Intégrer l'ensemble des passations de marchés des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté des PTF de passer par cette cellule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ CMMP</li> <li>▪ CNMP</li> <li>▪ Programmes</li> <li>▪ PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter un consultant</li> <li>▪ Définir et valider le montage institutionnel</li> <li>▪ Elaborer et valider les procédures</li> <li>▪ Recruter / affecter les cadres nécessaires</li> </ul>					
<p><b>Mise en place d'une unité informatique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le cahier des charges de la cellule et la composition</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place l'unité informatique et recruter le personnel nécessaire.</li> <li>▪ Définir le plan directeur informatique du MARNDR et un programme d'action à cet effet en continuité du « TIC3 »</li> <li>▪ Analyser l'état des bases de données du MARNDR et des programmes liés, les besoins de normalisation</li> <li>▪ Procéder à l'évolution des outils et leur migration sur la plate forme WEB du MARNDR, en assurer la sécurisation.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>des RH</li> <li>▪ Directive du Ministre pour la créer</li> <li>▪ Elaboration du plan directeur</li> <li>▪ Analyses et propositions pour l'harmonisation des outils</li> </ul>					
<p><b>Renforcement de l'unité d'audit interne et d'inspection</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elargir le mandat de l'unité d'audit et la renforcer en RH</li> <li>▪ Définir les procédures d'inspection</li> <li>▪ Former les cadres sur l'audit système</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer le cahier des charges de l'unité d'audit</li> <li>▪ Préciser les procédures d'inspection</li> <li>▪ Affectation des cadres nécessaires</li> <li>▪ Mise à niveau des cadres</li> </ul>					
<p><b>Développement des capacités de l'unité juridique pour l'évolution du cadre légal des différents sous-secteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le cahier des charges de l'unité de juridique en appui à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires.</li> <li>▪ Recruter 1 à 2 juristes spécialisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amendement cahier des charges unité juridique</li> <li>▪ Définition profils de postes</li> <li>▪ Recrutement</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Amélioration des outils de communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser l'adéquation des RH</li> <li>▪ Compléter l'équipement</li> </ul>	▪	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser profils de postes</li> <li>▪ Analyser adéquation du personnel en poste</li> <li>▪ Procéder à l'adaptation du personnel</li> </ul>					
<b>Orientation de l'unité de coopération externe sur la recherche de financement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le rôle et la place de l'UCE</li> <li>▪ Définir un plan de recrutement</li> </ul>	▪		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser cahier des charges</li> <li>▪ Préciser profils de postes et conditions de renforcement de la cellule</li> </ul>					
<b>Les principaux instruments de la réforme sont en place, les ressources nécessaires disponibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser les besoins en RH et financières</li> <li>▪ Négocier avec la Primature, le MEF, le MPCE, l'OMRH et les PTF les moyens adéquats de la réforme</li> <li>▪ Bilan mi-parcours de la réforme</li> <li>▪ Ajustement du plan de réforme</li> </ul>	▪	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Affiner les projections de besoins en RH</li> <li>▪ Affiner la définition des besoins budgétaires pour la réforme</li> <li>▪ Présenter et négocier avec le MEF, MPCE et OMRH les ressources nécessaires</li> </ul>					
<b>Tirer le bilan et les enseignements de la réforme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder au bilan de la réforme</li> <li>▪ Définir les ajustements à opérer pour les 3 années à venir.</li> </ul>	▪		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation</li> </ul>					

## 4.2 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE DECONCENTRATION DU MARNDR

### 4.2.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : des capacités des DDA sont renforcées sur les plans programmation, exécution et suivi

#### Disposer d'un plan de redéploiement, de recrutement et d'équipement des DDA et des BACS à mettre en œuvre sur 3 ans

Les missions des DDA et des BAC ont été précisées lors du travail sur la préparation du plan de réforme. Les besoins sur le plan des RH ont été redéfinis ainsi que l'organisation des DDA et BAC. Il s'agit maintenant de comparer l'existant face aux besoins tant sur le plan des RH, des locaux que des équipements. Ce diagnostic permettra de voir les écarts à combler et de proposer un plan de redéploiement, de recrutement et d'équipement des DDA et des BAC ainsi que d'un plan de renforcement des capacités. Ces plans seront mis en œuvre en fonction des ressources disponibles au cours des 3 ans qui suivront. Un budget et une priorisation seront établis à cet effet.

L'UCDDADL a produit un document de référence sur la réorganisation des DDA et des BAC avec la proposition de regroupement de certains BAC. Ce document sert de base pour le diagnostic en cours et l'analyse des écarts.

Activités à mener :

- Bilan des RH, des locaux et du matériel
- Plan de redéploiement et de recrutement du personnel
- Plan d'équipement et de réhabilitation des locaux
- Plan de renforcement des capacités
- Budgétisation et priorisation

#### Les procédures de gestion administratives et financières des DDA et BAC sont actualisées et adoptées

Une harmonisation des procédures est indispensable afin que toutes les DDA fonctionnent suivant un même schéma d'ensemble. Il est nécessaire que tant les directions centrales que les projets et programmes connaissent et respectent les procédures qui seront établies. Ce travail d'élaboration du manuel de procédures des DDA et BAC a commencé avec une évaluation de l'existant.

Activités à mener :

- Evaluation des procédures appliquées dans les différentes DDA
- Actualisation du manuel de procédures
- Validation et diffusion du manuel

#### Le système de redevabilité des DDA est fonctionnel

Aujourd'hui les informations des DDA ne remontent pas systématiquement, tant sur le plan de l'exécution des activités que sur le plan de l'emploi des fonds. La première action à entreprendre est de réinstaurer cette reddition des comptes et des résultats de manière mensuelles. Ceci se fera en lien avec l'évolution des instruments de statistiques et de suivi-évaluation pour la partie des résultats techniques.

Activités à mener :

- Directives de la DG à cet effet,
- Systématisation des rapports mensuels et trimestriels
- Missions de contrôle



#### L'UCDDADL est confortée dans son rôle et renforcée

L'unité de Coordination des DDA et du Développement local a un rôle clé dans le suivi et le contrôle des DDA. Il s'agit de la conforter dans son rôle comme précisé dans le document produit lors du présent travail. Son rôle est un rôle de (i) coordination et de liaison, (ii) accompagnement dans la détermination des objectifs des DDA et leur mise en œuvre, (iii) analyse des besoins administratifs, en ressources humaines et financiers des DDA et de s'assurer d'une répartition équilibrée des moyens entre les DDA, (iv) supervision, évaluation des performances et contrôle des activités des DDA, et (v) promotion du Développement local en collaboration avec les autres entités et d'autres partenaires institutionnels.

Activités à mener :

- Définition d'un plan de renforcement en RH de l'UCDDADL,
- Intégration dans le manuel de procédures du MARNDR de son rôle et des rapports,
- Mise à niveau des nouveaux cadres.

#### **4.2.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : le dispositif des BAC et regroupement des BAC est opérationnel, la déconcentration budgétaire est lancée**

##### La mise en œuvre de l'ensemble des plans de redéploiement, réhabilitation ... est initiée

A l'issue de la deuxième année, les plans de redéploiement, recrutement, réhabilitation sont lancés. Leur mise en œuvre s'étalera sur 4 ans (2014-2017) en trois tranches (une par an). A l'issue de cette seconde année de la réforme, le processus est bien enclenché et irréversible. Les premières DDA qui seront prises en compte seront celles qui ne disposent pas d'appui de projets actuellement et qui touchent des zones à fort potentiel agricole.

Activités à mener :

- Mise en œuvre des actions prévues dans les plans

##### Le niveau de déconcentration budgétaire est fixé pour les 4 années à venir

La déconcentration budgétaire est l'indicateur d'une véritable déconcentration ou non du ministère. Une progression de cette déconcentration budgétaire est à prévoir sur les 4 années afin qu'en 2017 75 % du budget du MARNDR soit exécuté en mode déconcentré. Cet objectif ne peut être atteint que de manière volontariste – se fixer un niveau annuel minimal à respecter – et par des mesures d'accompagnement (voir plus bas). Il s'agira de veiller au respect de cette règle minimum lors de la préparation des budgets annuels du MARNDR.

Activités à mener :

- Proposer l'évolution du niveau de déconcentration budgétaire minimum
- Valider la progression minimum retenue
- Mettre en application le niveau défini

Les budgets nécessaires à la mise en œuvre des différents plans pour les 2 années suivantes sont mobilisés

L'objectif et l'inscription dans les budgets 2014-2015 et 2015-2016 des financements nécessaires pour la réalisation des plans. Ceci nécessite une négociation du MARNDR avec le MPCE et le MEF ainsi qu'avec les partenaires potentiels. Une partie de l'appui budgétaire de la BID devrait être orienté sur le développement des capacités des DDA et BAC, lieux de mise en œuvre de la politique agricole.

Activités à mener :

- Présentation des budgets en interne
- Négociation avec MPCE et MEF
- Négociation avec partenaires

L'ensemble des DDA a été renforcé sur le plan de gestion déconcentrée des programmes et budgets

Un des déficits majeurs des DDA est leur faiblesse sur le plan de la gestion. Ce déficit est souvent avancé comme l'argument principal pour limiter la déconcentration budgétaire et celle de la préparation et suivi des programmes. La nouvelle organisation des DDA prend en compte cet aspect, les formations et accompagnements prioritaires pourront être orientés l'année 2 dans ce sens.

Activités à mener :

- Formation de base / mise à niveau sur les nouvelles procédures
- Accompagnement sur la mise en œuvre des procédures de gestion déconcentrée
- Evaluation, suivi, contrôle, mesures correctives

#### **4.2.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : les capacités des DDA d'accompagnement des acteurs du secteur sont effectives**

Les plans annuels pour N3 de reploiement, réhabilitation, renforcement de capacités sont réalisées

Poursuite de la mise en œuvre des plans.

Activités à mener :

- Exécution des Plans annuels

Les DDA et BAC ont amélioré leur capacité de collaboration et d'accompagnement des acteurs du secteur

Le MARNDR évolue dans ses pratiques et dans les démarches d'appui aux filières, de structuration des acteurs... Les cadres et agents des DDA et des BAC seront préparés à maîtriser ces démarches et les instruments qui seront mis en place dans les différents sous-secteurs.

Ce travail débute dès la première année de la réforme et se poursuivra durant toute la réforme, néanmoins il est attendu en fin d'année 3 de la réforme que les DDA et BAC aient bien intégré ces évolutions et les mettent en pratique. Ceci se fera avec l'appui des Directions centrales et de l'UCDDADL. A cette fin, il est indispensable aussi que les modes opératoires des projets et programmes soient mis en cohérence avec ces nouvelles démarches.

Activités à mener :

- Formation et accompagnement sur le terrain
- Evaluation, suivi, contrôle, mesures correctives

#### **4.2.4 La planification sur 4 ans (2013-2017) : le dispositif rénové des DDA et BAC est entièrement opérationnel**

Les plans de redéploiement, de recrutement, de réhabilitation et d'équipement et de renforcement de capacités ont été exécutés sur tous les départements

La première année du plan de réforme a été consacrée à définir ces plans de manière réaliste et en coulant aux spécificités de chaque département. Une priorisation a été faite en lien avec un budget prévisionnel de mise en œuvre sur 3 ans (N2 à N4 de la réforme). Comme indiqué dans les points précédents, il s'agira de veiller chaque année à disposer des ressources nécessaires et à ajuster en conséquence ces plans. Ces plans seront donc évolutifs et ajustés chaque année. Cette quatrième année verra l'achèvement de ses plans et donc la couverture des 10 départements.

Activités à mener :

- Mise en œuvre les plans annuels
- Suivi des résultats et des ajustements

#### **4.2.5 La planification sur 5 ans (2013-2018) : les programmes du MARNDR sont exécutés de manière déconcentrée et efficiente**

Les DDA et les BAC assurent de manière efficiente leurs missions et atteignent les objectifs départementaux définis.

L'ensemble des plans ayant été mis en œuvre, les RH ayant été renouvelées et mises à niveau, les procédures et les nouvelles démarches sont maîtrisées, le niveau départemental assure une exécution pleine et entière des programmes du MARNDR de manière efficiente. Les DDA sont pleinement en mesure de préparer et de mettre en œuvre les programmes départementaux en concertation avec les autres acteurs du secteur. Les DDA sont en mesure d'assurer un pilotage du secteur à leur niveau et leur rôle de coordination et reconnue par l'ensemble des acteurs. La capacité technique des cadres et agents du MARNDR est au niveau requis pour assurer l'accompagnement des acteurs et la mise en œuvre des actions relevant du MARNDR. La gestion de proximité améliore l'efficacité globale du MARNDR.

Une évaluation de leurs performances et de leurs capacités sera opérée en N3 et N5 afin de mesurer les acquis et les contraintes et de proposer les ajustements pour les années à venir.

Activités à mener :

- Evaluation en fin d'années 3 et 5 de la réforme de l'état des DDA et BAC

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET DECONCENTRATION DU MARNDR**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Evolution institutionnelles</b>	▪	▪	▪					
<u>Disposer d'un plan de redéploiement, de recrutement et d'équipements des DDA et des BACS à mettre en œuvre sur 3 ans</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilan des RH, des locaux et du matériel</li> <li>▪ Plan de redéploiement et de recrutement du personnel</li> <li>▪ Plan d'équipement et de réhabilitation des locaux</li> <li>▪ Plan de renforcement des capacités</li> <li>▪ Budgétisation et priorisation.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le haut management du MARNDR doit se positionner officiellement sur le niveau de déconcentration (compétences attribuées, programmation et budgétisation, exécution)</li> <li>▪ Les propositions de réorganisation et de regroupement doivent être validées formellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪ BAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tournées pour établir le diagnostic</li> <li>▪ Production des analyses et des rapports</li> <li>▪ Discussion au niveau DG de la priorisation et du budget disponible</li> <li>▪ Ajustement des plans</li> <li>▪ Validation formelle des plans</li> <li>▪ Budgétisation des plans</li> </ul>					
<u>Les procédures de gestion administratives et financières des DDA et BAC sont actualisées et adoptées</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation des procédures appliquées dans les différentes DDA</li> <li>▪ Actualisation du manuel de procédures</li> <li>▪ Validation et diffusion du manuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement des projets à respecter les procédures définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser l'état des lieux</li> <li>▪ Produire un état comparatif des procédures appliquées</li> <li>▪ Produire la partie du manuel de procédures des DDA partie intégrante du manuel de procédures du MARNDR</li> <li>▪ Valider formellement le manuel</li> <li>▪ Le diffuser</li> <li>▪ Former les cadres des DDA sur le manuel</li> </ul>					
<u>Le système de redevabilité des DDA est fonctionnel</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directives de la DG</li> <li>▪ Systématisation des rapports mensuels et trimestriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire une directive de la DG</li> <li>▪ Diffuser la directive</li> <li>▪ Vieller à son application</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missions de contrôle</li> </ul>								
<p><b>L'UCDDADL est confortée dans son rôle et renforcée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition d'un plan de renforcement en RH de l'UCDDADL,</li> <li>▪ Intégration dans le manuel de procédures du MARNDR de son rôle et des rapports,</li> <li>▪ Mise à niveau des nouveaux cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ Toutes directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					
<p><b>La mise en œuvre de l'ensemble des plans de redéploiement, réhabilitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre des actions prévues tranche 1</li> <li>▪ Mise en œuvre des actions prévues tranche 2</li> <li>▪ Mise en œuvre des actions prévues tranche 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation des ressources afférentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ DRH</li> <li>▪ DAAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pm – actions à définir lors de la conception es plans</li> </ul>					
<p><b>Le niveau de déconcentration budgétaire est fixé pour les 4 années à venir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer l'évolution du niveau de déconcentration budgétaire minimum</li> <li>▪ Valider la progression minimum retenue</li> <li>▪ Mettre en application le niveau défini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté de la direction du MARNDR à assurer une déconcentration budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ DAAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire une simulation</li> <li>▪ Arrêter le niveau adéquat</li> <li>▪ Donner instruction à la DAAB, UEP et DT sur les seuils de déconcentration à respecter</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Les budgets nécessaires à la mise en œuvre des différents plans pour les 2 années suivantes sont mobilisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation des budgets en interne</li> <li>▪ Négociation avec MPCE et MEF</li> <li>▪ Négociation avec partenaires</li> </ul>	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ UEP</li> <li>▪ UCDDAL</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer les budgets</li> <li>▪ Présenter et négocier avec le MEF et les partenaires la mobilisation des financements nécessaires</li> </ul>					
<p><b>L'ensemble des DDA a été renforcé sur le plan de gestion déconcentrée des programmes et budgets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation de base / mise à niveau sur les nouvelles procédures</li> <li>▪ Accompagnement sur la mise en œuvre des procédures de gestion déconcentrée</li> <li>▪ Evaluation, suivi, contrôle, mesures correctives</li> </ul>	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DDA</li> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DI</li> <li>▪ DRH</li> <li>▪ UCDDAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le programme de formation et cibles</li> <li>▪ Choisir les formateurs et préparer les modules</li> <li>▪ Réaliser les formations</li> <li>▪ Assurer un suivi-accompagnement</li> <li>▪ Evaluer annuellement la maîtrise des procédures</li> </ul>					
<p><b>Les DDA et BAC ont amélioré leur capacité de collaboration et d'accompagnement des acteurs du secteur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation et accompagnement sur le terrain</li> <li>▪ Evaluation, suivi, contrôle, mesures correctives</li> </ul>	▪ Cohérence des démarches au niveau des différents programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DDA</li> <li>▪ UCDDADL</li> <li>▪ DI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser le programme de formation et cibles</li> <li>▪ Choisir les formateurs et préparer les modules</li> <li>▪ Réaliser les formations</li> <li>▪ Assurer un suivi-accompagnement</li> </ul>					
<p><b>Les DDA et les BAC assurent de manière efficiente leurs missions et atteignent les objectifs départementaux définis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation en fin d'années 3 et</li> </ul>	▪		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les modalités d'évaluation des performances et des capacités</li> <li>▪ Sélectionner un évaluateur indépendant</li> <li>▪ Réaliser l'évaluation</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
5 de la réforme de l'état des DDA et BAC			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser un atelier sur les résultats</li> <li>▪ Prendre les mesures d'ajustement</li> </ul>					
▪	▪		▪					

### 4.3 LE PLAN DE REFORME POUR L'UEP

La mission de l'UEP est d'assurer la formulation, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques en vue d'une gestion optimale des investissements alloués au secteur agricole.

A cet effet, l'UEP est en charge de (sous-objectifs) :

- Accompagner les autorités du ministère et les directions techniques dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies sous-sectorielles
- Produire des données fiables, pertinentes et régulières sur le secteur en vue d'orienter les choix de politique et de planification
- Coordonner la Planification et la programmation de l'investissement public dans les différentes filières du secteur agricole
- Coordonner le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique agricole

L'UEP a déjà opéré sa restructuration autour de quatre entités, appelées sous-structures, chacune en charge d'une fonction spécifique :

- Définition des politiques et stratégies,
- Etudes et programmation (budget d'investissement),
- Suivi et évaluation,
- Statistiques agricoles.

Dans le cadre de la présente réforme, il s'agit de finaliser les instruments nécessaires à l'exercice des fonctions et de s'assurer de leur bonne mise en œuvre.

#### 4.3.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : la nouvelle structure de l'UEP est en place, les instruments de suivi-évaluation sont opérationnels

##### La nouvelle structure de l'UEP est en place avec les RH adéquates

L'UEP est restructuré sur le plan organisationnel (conception des services). Il reste à préciser et à meubler le cadre organique correspondant. Il est important que la structure et l'organisation des différentes unités, directions et services respectent les mêmes principes.

Les différentes activités relatives à mener sont les suivantes :

- Préciser les postes nécessaires au sein des différents services de l'UEP
- Elaborer les fiches de postes (avec le DRH)
- Définir les priorités de recrutement en lien avec ressources disponibles
- Procéder au recrutement avec la DHR

##### Existence d'une capacité à formuler des politiques et les instruments de leur mise en œuvre

La mission d'un ministère est avant tout de formuler et de veiller à la mise en œuvre d'une politique publique appropriée au secteur. Cette politique publique se décline en fonction des spécificités de chaque sous-secteur, des stratégies à adapter et aussi des instruments à mettre en place. L'UEP a un rôle moteur en la matière, elle élabore et propose au ministre les documents de politiques et de stratégies



répondant aux orientations fixées par ce dernier, elle travaille à cet effet avec les directions techniques concernées en les aidant à formuler les éléments de politiques et de stratégie pour leurs sous-secteurs. Elle appuie celles-ci dans la recherche et la conception d'instruments ou d'outils appropriés. A cet effet, une capacité est déjà à construire au sein de l'UEP, un guide est à produire pour faciliter la compréhension des différents acteurs et une formation est à donner. Le recours à des spécialistes de différents pays sera effectué afin de bénéficier d'expériences valorisables en Haïti.

Les différentes activités relatives au développement de cette capacité sont :

- Renforcer le service des Politiques et stratégie en RH et développer les liens avec les autres directions
- Elaboration d'un guide interne au MARNDR d'élaboration des politiques et des stratégies
- Organisation d'un atelier sur la formulation et le suivi des politiques et instruments
- Définir un plan de travail en lien avec les politiques / stratégies prioritaires à actualiser

#### Finalisation de l'opérationnalisation du système de S&E.

L'UEP a débuté depuis un an une révision de son système de suivi-évaluation. Il s'agit d'achever sa conception et son implantation, notamment au niveau déconcentré.

Activités à mener :

- Finaliser l'installation du système
- Déconcentrer le S&E au niveau des directions techniques et DDA
- Former les directions à l'utilisation du système
- Acquérir une solution informatique pour le suivi de la programmation et le S&E

#### Institutionnaliser le S&E

Jusqu'à présent le MARNDR n'est pas en capacité de rendre compte des investissements réalisés dans le secteur agricole et des résultats en termes de production agricole et de création de richesses dans le secteur et pour le pays (PIBA). Il est nécessaire de reconstruire le processus de redevabilité. Les travaux de construction du système de S&E ont débuté depuis un an en lien avec l'évolution du système de programmation. Il reste à parfaire le système et généraliser sa pratique. Il est indispensable que l'ensemble des entités du MARNDR adhère au système de S&E et se l'approprie.

Actions à mener :

- Associer les entités et les projets dans la production des rapports périodiques ;
- Améliorer la complétude et la promptitude des rapports
- Sensibiliser et former à la valorisation du système de S&E et des produits
- Disséminer les résultats de suivi-évaluation auprès des entités du MARNDR et autres acteurs (publication et envoi des rapports, séance de restitution)
- Réunir périodiquement les instances de pilotage et de suivi (COS, tables de concertation départementales)

#### La sous-structure suivi-évaluation dispose d'un budget propre.

Aujourd'hui le financement du suivi-évaluation est dispersé entre les différents projets et programmes, et la structure centrale en charge du S&E ne dispose pas du minimum de ressources pour mettre en œuvre le système. Il ya lieu de disposer d'une ligne spécifique à cet effet.

Cela suppose de revoir dans les différents programmes l'affectation de ressources à cette fin. Il est fortement recommandé de mettre en place un fonds fiduciaire pour le S&E qui drainerait ces ressources.

Les activités à mener :

- Définir le mécanisme du fonds fiduciaire
- Négocier avec les différents partenaires (Trésor Public, PTF) pour l'abondement de ce fonds.

#### **4.3.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : les nouvelles modalités de programmation et de budgétisation sont appliquées**

##### Systeme permanent de statistiques agricoles fonctionnel

A développer

Activités à mener

- A compléter
- Mise en place des cellules statistiques départementales
- Sécurisation du financement des activités récurrentes de statistiques (enquêtes de prévision de récolte et d'estimation de la production, système d'information sur les marchés)

##### Application pleine et entière de l'approche programmatique du MARNDR

L'UEP a enclenché avec certaines directions une approche programmatique en rupture avec une programmation réduite à de simples fiches de projets. Cette approche programmatique, qui part des sous-objectifs sectoriels, des fonctions à exercer, qui s'appuient sur les tableaux de décomposition des objectifs en activités et tâches, doit être généralisée.

Activités à mener :

- Affinement du modèle de priorisation, de mise en cohérence et de programmation intégrant les différents projets et programmes
- Généralisation de l'approche programmatique à tous les sous-secteurs du MARNDR

##### Existence d'une capacité coordination de la préparation et de suivi de l'exécution des programmes du MARNDR

La budgétisation qui va de pair avec l'exercice de programmation, doit prendre en compte l'évolution prévue pour disposer d'un budget intégrée, regroupant fonctionnement et investissement. Ceci appelle à revoir en interne les modalités de préparation des budgets avec une implication pleine et entière de la Direction des affaires administratives et budgétaires (DAAB). L'objectif de préparer un budget intégré pour 2015.

Activités à mener :

- Redéfinition des modalités de préparation des budgets intégrés de fonctionnement et d'investissement
- Formation des Directions sur les procédures de budgétisation
- Application pour la préparation du budget 2015

### Concevoir le modèle de programmation du secteur agricole

Aujourd'hui le MARNDR ne dispose pas d'un modèle de programmation qui permette – au-delà des programmations de base des activités à mener en lien avec les objectifs (cf. supra) – de prendre en compte les facteurs socio-économiques afin de procéder à des arbitrages en connaissance de cause et d'argumenter sur la valeur-ajoutée des programmes prévus. Ce modèle, orienté aussi sur les aspects prospectifs, est à construire. Il est prévu de concevoir ce modèle la seconde année de la réforme. Cet outil sera nécessaire pour passer l'étape suivante de construction d'un CDMT robuste et défendable face au MEF, au MPCE et aux partenaires.

Actions à mener :

- Définir les principales hypothèses de base
- Elaborer les TdR pour le recrutement du spécialiste pour la conception du modèle
- Mettre en exécution du contrat
- Tester, consolider et valider le modèle

### Le dispositif des indicateurs et de collecte de données entre programmation, S&E et statistique est disponible

A ce jour il n'existe pas encore de système de collecte de données systématisé. Cela demande une reconstruction du dispositif de production des statistiques agricoles. Ce travail est engagé avec le RGA et va se poursuivre. A partir de ce système et la production de données fiable, le MARNDR pour travailler sur des modèles et l'amélioration de la qualité de la programmation ainsi que définir des objectifs de politiques sous-sectorielles plus réalistes.

Actions à mener :

- Mettre en place d'un protocole sur les indicateurs et leur renseignement (choix des indicateurs, procédures et méthodes de collecte des informations, responsabilités, ...)
- Opérationnaliser la collecte des données relatives aux indicateurs (Activité partagée, avec responsable principale la Statistique à travers le système permanent de statistiques agricoles)

### Le cycle entre programmation est alimenté par les résultats du S&E

L'objectif est de réaliser la jonction entre le suivi de la mise en œuvre des plans programmatiques et le système de suivi évaluation afin de disposer des éléments quantitatifs et qualitatifs propres à permettre les ajustements réguliers dans la mise en œuvre. Les rapports seront dorénavant orientés sur l'analyse de la performance et permettront les ajustements en termes d'objectifs et de réallocation budgétaire.

Les activités à mener :

- Production des analyses de performance dans les rapports en liens avec les objectifs fixés dans les plans programmatiques et la politique de développement agricole
- Associer le S&E aux activités de programmation pour la préparation du budget et inversement.
- Valoriser les résultats du S&E dans les réunions.

*A noter que le système de S&E contribuera au système d'audit interne en mettant à disposition des services de contrôle interne du MARNDR (Inspection générale, Audit financier, Audit technique, ...) et d'autres acteurs des documents et des informations ordonnés et fiables (Ex. mise à jour de la BUPA).*

### L'ensemble des acteurs du secteur adhère au système de S&E

Le MARNDR, de par son manque de leadership sur le secteur et son absence de capacité à rendre compte, ne dispose que d'informations partielles de la part des autres acteurs. Ceci ne favorise pas le pilotage du secteur par le MARNDR. Ce dernier reconstruira sa crédibilité par une meilleure redevabilité de ce qu'il fait, un partage d'information.... La production d'informations fiables sur le secteur constitue une étape importante pour cela.

Actions à mener :

- Sensibiliser et former à la valorisation du système de S&E et des produits
- Disséminer les résultats de suivi-évaluation auprès des entités du MARNDR et autres acteurs (publication et envoi des rapports, séance de restitution)
- Dynamiser et régulariser la tenue des tables sectorielles
- Enrichir la BUPA (banque unique de projets agricoles) avec les documents de programmes et projets des autres acteurs

### **4.3.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : La gestion axée sur les résultats est systématisée au sein du MARNDR**

#### Disposer d'une programmation pluriannuelle du secteur (CDMT) articulant l'action du MARNDR avec les autres acteurs

L'amélioration de la qualité des services publics agricoles et la satisfaction du contribuable sont au centre des efforts que doit fournir le MARNDR. Il se focalisera davantage sur les résultats des interventions et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Mais le MARNDR n'est qu'un acteur parmi les autres acteurs. Il a des missions spécifiques dont réussir une intervention concertée des différents acteurs du secteur autour d'objectifs partagés de développement. La traduction en est une programmation concertée et sur un pas de temps pluriannuel. Le CDMT est l'instrument à utiliser à cet effet. Les travaux menés au cours des trois années permettront de disposer d'une capacité à formuler un premier CDMT.

Les activités à mener :

- Préciser les objectifs sous-sectoriels à atteindre avec les effets socio-économiques attendus
- Consolider les plans programmatiques et les mettre à jour sur la base de rapports de performance basée sur l'analyse des écarts
- Organiser la concertation avec les autres acteurs du secteur en lien avec les approches par filière et territoriale.
- Elaborer le CDMT et le plan de suivi du CDMT,
- Exécuter le plan de suivi-évaluation adapté au CDMT.

### **4.3.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : La politique sectorielle et les politiques sous-sectorielles sont mises à jour sur la base des informations générées par le SSE**

#### Adaptation de la politique sur la base des informations consolidées

Les acquis des travaux menés en matières de programmation, budgétisation, statistiques et suivi-évaluation auront permis d'améliorer la mise à jour régulière des politiques sectorielles, des stratégies et des programmes en découlant. Il s'agit ici de valoriser les données issues des systèmes mis en place.

Les activités à mener :

- Mettre en place un processus consultatif (incluant le secteur les ONG, les PTF, et les entreprises du secteur privé) ;
- Actualiser la stratégie de la politique sectorielle ;
- Mettre à jour les indicateurs et les valeurs cibles ;
- Redéfinir le cycle d'enquête (initiative conjointe avec la Statistique).

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET UEP**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>La nouvelle structure de l'UEP est en place avec les RH adéquates</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finaliser le cadre organique de l'UEP</li> <li>▪ Procéder au recrutement des cadres manquants</li> <li>▪ Définir des incitations pour motiver et conserver le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser les postes nécessaires au sein des différents services de l'UEP</li> <li>▪ Elaborer les fiches de postes (avec le DRH)</li> <li>▪ Définir les priorités de recrutement en lien avec ressources disponibles</li> <li>▪ Procéder au recrutement avec la DHR</li> </ul>					
<p><b>Existence d'une capacité à formuler des politiques et les instruments de leur mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer le service des Politiques et stratégie en RH et développer les liens avec les autres directions</li> <li>▪ Elaboration d'un guide interne au MARNDR d'élaboration des politiques et des stratégies</li> <li>▪ Organisation des ateliers sur la formulation et le suivi des politiques et instruments</li> <li>▪ Définir un plan de travail en lien avec les politiques / stratégies prioritaires à actualiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appropriation par le haut management du MARNDR</li> <li>▪ Validation du guide et officialisation sous forme d'une procédure à respecter par toutes les directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cabinets</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DT</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter spécialiste (cf. supra)</li> <li>▪ Désignation dans les DT et DDA d'un référent en matière de formulation et de suivi des politiques</li> <li>▪ Elaboration du projet de guide (avec un consultant)</li> <li>▪ Partage du projet de guide et amendement</li> <li>▪ Production d'une circulaire interne officialisant le guide et la procédure liée à la préparation des documents d'orientation du ministère</li> <li>▪ Préparation d'ateliers de formation interne avec intervenants haïtiens et extérieurs, production du matériel didactique</li> <li>▪ Tenue des ateliers</li> <li>▪ Elaborer un plan de travail avec DT et DG</li> </ul>					
<p><b>Statistiques (à compléter)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	A compléter					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Finalisation de l'opérationnalisation du système de S&amp;E.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finaliser l'installation du système</li> <li>▪ Déconcentrer le S&amp;E au niveau des directions techniques et DDA</li> <li>▪ Former les directions à l'utilisation du système</li> <li>▪ Acquérir une solution informatique pour le suivi de la programmation et le S&amp;E</li> <li>▪</li> </ul>	▪	▪	<p>A préciser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer le manuel de S&amp;E</li> <li>▪ Elaborer les plans de S&amp;E des plans programmatiques</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>					
<p><b>Institutionnaliser le S&amp;E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finaliser l'opérationnalisation du système.</li> <li>• Associer les entités et les projets dans la production des rapports périodiques ;</li> <li>• Améliorer la complétude et la promptitude des rapports</li> <li>• Sensibiliser et former à la valorisation du système de S&amp;E et des produits</li> <li>• Disséminer les résultats de suivi-évaluation auprès des entités du MARNDR et autres acteurs (publication et envoi des rapports, séance de restitution)</li> <li>• Réunir périodiquement les instances de pilotage et de suivi (<i>COS, tables de concertation départementales</i>)</li> </ul>	▪	▪	<p>A préciser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>					
<p><b>La sous-structure suivi-évaluation dispose d'un budget propre.</b></p>	▪	▪	<p>A préciser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le mécanisme du fonds fiduciaire</li> <li>Négocier avec les différents partenaires (Trésor Public, PTF) pour l'abondement de ce fonds.</li> </ul>								
<b>Système permanent de statistiques agricoles fonctionnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A compléter</li> <li>Mise en place des cellules statistiques départementales</li> <li>Sécurisation du financement des activités récurrentes de statistiques (enquêtes de prévision de récolte et d'estimation de la production, système d'information sur les marchés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A préciser</li> </ul>					
<b>Application pleine et entière de l'approche programmatique du MARNDR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affinement du modèle de priorisation, de mise en cohérence et de programmation intégrant les différents projets et programmes</li> <li>Généralisation de l'approche programmatique à tous les sous-secteurs du MARNDR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement du haut management du MARNDR à préparer le budget de 2015 suivant les nouvelles procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MPCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production et validation d'un modèle sur la base expériences acquises en 2012-2013 (avec recours consultant)</li> <li><b>Rédaction du manuel de procédures pour la programmation</b></li> <li>Formation des services et responsables programmation des DT, DAAB, DDA et responsables des projets sur la méthode</li> </ul>					
<b>Existence d'une capacité de coordination de la préparation et de suivi de l'exécution des programmes du MARNDR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travaux à faire en étroite concertation avec la DAAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAAB</li> <li>Toutes directions / unités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision du manuel de procédures</li> <li>Définir les incidences en termes d'évolution de la préparation</li> </ul>					



OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redéfinition des modalités de préparation des budgets intégrés de fonctionnement et d'investissement</li> <li>▪ Formation des Directions sur les procédures de budgétisation</li> <li>▪ Application pour la préparation du budget 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision sur le niveau de déconcentration du budget</li> <li>▪ Existence d'un système de redevabilité sur l'emploi des fonds par les différentes DT-DDA-projets</li> <li>▪ Minimum de maîtrise par les directeurs des principes de management public</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>des plans de passation de marchés</li> <li>▪ Directives de la DG pour son application</li> <li>▪ Formation interne des cadres concernés y compris projets</li> <li>▪ Production d'un chronogramme de mise en œuvre en 2014 pour le budget 2015</li> <li>▪ Appui aux directions pour leur préparation</li> <li>▪ Consolidation et arbitrage</li> </ul>					
<p><b>Le dispositif des indicateurs et de collecte de données entre programmation, S&amp;E et statistique est disponible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place d'un protocole sur les indicateurs et leur renseignement</li> <li>▪ Opérationnaliser la collecte des données relatives aux indicateurs</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					
<p><b>Le cycle entre programmation est alimenté par les résultats du S&amp;E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production des analyses de performance dans les rapports en liens avec les objectifs fixés dans les plans programmatiques et la politique de développement agricole</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associer le S&amp;E aux activités de programmation pour la préparation du budget et inversement.</li> <li>▪ Valoriser les résultats du S&amp;E dans les réunions.</li> </ul>								
<p><b>L'ensemble des acteurs du secteur adhère au système de S&amp;E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser et former à la valorisation du système de S&amp;E et des produits</li> <li>• Disséminer les résultats de suivi-évaluation auprès des entités du MARNDR et autres acteurs (publication et envoi des rapports, séance de restitution)</li> <li>• Dynamiser et régulariser la tenue des tables sectorielles</li> <li>• Enrichir la BUPA (banque unique de projets agricoles) avec les documents de programmes et projets des autres acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					
<p><b>Concevoir le modèle de programmation du secteur agricole</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les principales hypothèses de base</li> <li>▪ Elaborer les TdR pour le recrutement du spécialiste pour la conception du modèle</li> <li>▪ Mettre en exécution du contrat</li> <li>▪ Tester, consolider et valider le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposer d'un minimum de données sectorielles et économiques fiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
modèle								
<p><b>Disposer d'une programmation pluriannuelle du secteur (CDMT) articulant l'action du MARNDR avec les autres acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préciser les objectifs sous-sectoriels à atteindre avec les effets socio-économiques attendus</li> <li>▪ Consolider les plans programmatiques et les mettre à jour sur la base de rapports de performance basée sur l'analyse des écarts</li> <li>▪ Organiser la concertation avec les autres acteurs du secteur en lien avec les approches par filière et territoriale.</li> <li>▪ Elaborer le CDMT et le plan de suivi du CDMT,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté des dirigeants au plus haut niveau de mettre en place cet instrument et de respecter les délais et cohérence des instruments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MPCE</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ Toutes directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail avec le MPCE et MEF sur la préparation d'un CDMT</li> <li>▪ Production d'un guide et de directives internes au MARNDR</li> <li>▪ Tenue d'un atelier interne de formation</li> <li>▪ Définition d'un chronogramme de préparation</li> <li>▪ Accompagnement des directions</li> <li>▪ Elaboration du projet de CDMT</li> <li>▪ Négociation avec MPCE et MEF</li> <li>▪ Arbitrages et ajustements</li> <li>▪ Mise à jour annuelle</li> </ul>					
<p><b>Adaptation de la politique sur la base des informations consolidées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un processus consultatif (incluant le secteur les ONG, les PTF, et les entreprises du secteur privé) ;</li> <li>• Actualiser la stratégie de la politique sectorielle ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour les indicateurs et les valeurs cibles ;</li> <li>• Redéfinir le cycle d'enquête (initiative conjointe avec la Statistique)</li> </ul>								

## 4.4 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 4.4.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : une reprise en main des RH

#### Création d'une fonction responsable du personnel dans chaque DT et DDA

Dans le prolongement des travaux conduits par la mission, des activités devraient être rapidement organisées visant à généraliser la gestion RH à l'ensemble du MARNDR afin de renforcer l'efficacité transversale de la DRH, en responsabilisant les différentes Directions (DT et DDA) en matière RH. Il s'agit d'attribuer des fonctions de responsable du personnel à un personnel dédié dans chaque direction (cf. fiche descriptive de ces fonctions en annexe).

Les différentes activités relatives à cette création sont les suivantes :

- Validation de la Fiche descriptive des fonctions du responsable du personnel dans les DT et DDA
- Décision fixant l'organigramme du MARNDR, et déterminant les DT
- Prise d'un arrêté fixant le cadre organique des DT et DDA
- Information par la DRH des personnels dédiés RH sur la nature de leur mission et sur leurs activités en lien avec la DRH

### 4.4.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : les bases de la réforme de la GRH

La durée estimée de deux ans devra permettre de poser les bases d'une véritable gestion des ressources humaines (RH, méthodes, outils). Au terme des deux ans, et compte tenu de la diversité et de l'ampleur des chantiers à conduire, une phase de consolidation ciblée sera peut-être nécessaire. Toutefois, les deux premières années devront marquer un changement important et décisif dans la pratique de gestion des RH, tant de la part de la DRH que des Directions et services.

#### 1. Faire évoluer les méthodes et outils de GRH au service de la réforme du MARNDR

Il s'agit de doter la DRH d'un **Manuel de Procédures**, d'élaborer un **Livret d'accueil du personnel**, d'élaborer le **Référentiel des emplois et des compétences**, de finaliser la **méthode et les outils d'évaluation des performances**.

Une durée de deux ans s'avère nécessaire pour finaliser (à partir des produits des missions 3 et 4) et produire ces méthodes et outils, compte tenu des déficits actuellement constatés en la matière. Mettre en œuvre les procédures de GRH nécessaires pour porter la réforme suppose à la fois i) de concevoir les outils et méthodes adaptés, ii) de faire en sorte que les personnels (DRH et cadres des Directions) se les approprient par un accompagnement à la production et un renforcement de capacités. De ce fait, diverses **conditions de réalisation** sont nécessaires :

- Recrutement d'un consultant RH pour accompagner la DRH
- Concertation avec l'OMRH (normes, formats des documents et des pratiques), notamment en matière de carrière et de classification des emplois, de recrutement et d'évaluation, qui constituent les champs privilégiés des travaux de l'OMRH.

Les différentes activités à conduire dans les deux ans sont les suivantes :

- Finaliser le Manuel de procédures, le valider et l'éditer.

Cette activité, appuyée par le consultant, nécessite une assez longue durée (entre 3 et 6 mois, selon la disponibilité et la contribution du service, et la productivité du consultant). En effet, il s'agit à la fois de réviser et compléter chaque fiche de procédure en fonction des spécificités et évolutions envisagées du MARNDR (partie II du Manuel), de classer les documents et outils existants dans la partie III, mais aussi de rédiger tous les documents inexistant à ce jour.

Enfin, le Manuel de Procédures n'est rien tant que les cadres de la DRH n'en maîtrisent pas toutes les procédures, appropriation qui renvoie à des activités de renforcement de capacités (formation).

- Rédiger, valider, éditer un livret d'accueil des personnels.

Les travaux de conception du Manuel de Procédures réalisés au cours de la 4<sup>ème</sup> mission avec les cadres de la DRH ont mis en évidence un déficit actuel en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels et la nécessité de produire un document support présentant les droits et obligations du nouveau fonctionnaire, ainsi que toutes les informations qui peuvent lui être utiles.

- Rédiger et valider toutes les descriptions d'emploi (formaliser toutes les fiches de poste sur le modèle donné)

Un modèle de fiche de poste a été proposé lors de la 3<sup>ème</sup> mission, il a permis l'élaboration de toutes les fiches des cadres de la DRH et de quelques fiches de cadres des directions techniques et des DDA. A l'exception de la DRH et de l'UCDDADL, il est apparu impossible de co-construire ces différentes fiches de poste avec les Directions concernées, les travaux préalables de définition des services n'ayant pu être conduits faute de disponibilité des cadres et compte tenu du peu de temps imparti. De ce fait, la rédaction de toutes les fiches de poste correspondant aux différents emplois du MARNDR nécessite de sensibiliser les cadres à cette production qui ne leur est pas familière, et de soutenir fermement cette activité. Deux conditions de réalisation sont nécessaires :

- La consolidation de la réforme du MARNDR en matière de redéfinition des fonctions et de l'organigramme, afin de parvenir à une définition stable des services préfigurant la répartition des ressources humaines sur les postes arrêtés.
- L'accompagnement du processus de rédaction des descriptions d'emploi par un consultant.

- Constituer, valider et éditer le référentiel d'emplois et de compétences du MARNDR

La rédaction des fiches de postes une fois achevée, il conviendra de les harmoniser et de les rassembler pour constituer le Référentiel des emplois et des compétences du ministère.

## 2. Conduire la Révolution informatique de la gestion des données RH

La gestion des données actuellement effectuée par la DRH se fait essentiellement de manière manuelle. L'enregistrement des personnels donne lieu à l'informatisation de quelques données, mais les opérations de tri sélectif permettant de conduire des analyses diverses pour établir des prévisionnels (de recrutement, de retraite, de formation, d'avancement...) ne sont pas toutes effectuées, soit que le matériel (logiciel) ne le permette pas, soit que les compétences des personnels soient insuffisantes, soit que les données ne soient pas totalement fiables.

La DRH devra bénéficier d'un renforcement de capacités important pour parvenir à tenir à jour les informations en matière de dotation en effectifs, effectuer les analyses prospectives nécessaires à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du MARNDR. La création de la cellule informatique du ministère constitue un préalable. Dès sa création, cette cellule devra mettre en œuvre un accompagnement solide de la DRH afin que cette direction dispose des moyens et des compétences lui permettant de gérer avec efficacité les effectifs et les compétences des agents du MARNDR.

Les principales activités à conduire dans les deux ans sont les suivantes :

- Equiper en matériel et logiciel les postes de travail de la DRH
- Créer et abonder la base de données
- Elaborer les requêtes utiles
- Former les utilisateurs DRH, DT, DDA
- Tester le système et réguler les difficultés

## 3. Redéfinition du cadre organique de la DRH

Il s'agit de donner rapidement à la DRH les moyens humains et organisationnels de son action GRH.

La condition préalable réside dans la prise de l'arrêté définissant le cadre organique de la DRH, selon 4 services : Administration du personnel, Dotation et Recrutement, Evaluation et Formation, Protection sociale et Service aux personnels, et de leur cadre organique.

Les activités à décliner ensuite sont les suivantes :

- Recrutement des personnels nécessaires
- Formation de tous les personnels à leurs nouvelles fonctions, ou à l'évolution de leurs fonctions précédentes
- Accompagnement à la prise de poste pour les nouveaux recrutés

Il serait souhaitable qu'un consultant RH contribue au renforcement de capacités des personnels de la DRH, afin d'assurer dès le départ des bases de fonctionnement correctes.

#### 4. Donner à la DRH les moyens matériels de son action

Les locaux de la DRH ne sont pas susceptibles d'accueillir les quatre nouveaux services et leurs personnels et sont déjà notoirement insuffisants pour l'exercice des missions tel que configurées actuellement. Il convient donc très rapidement soit d'aménager des locaux dans des bâtiments existants, soit d'en construire de nouveaux : la qualité des conditions de travail de la DRH est déterminante pour la qualité de l'accueil et de la gestion de l'ensemble du personnel du MARNDR. Les besoins estimés s'élèvent à une vingtaine de postes de travail, à répartir selon quatre « quartiers » et un espace de direction.

#### **4.4.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : un système de carrière motivant, des RH repositionnées**

L'avancée des travaux de l'OMRH conditionne l'activité de la DRH en matière de **mouvements des personnels**, ceux-ci étant étroitement dépendant de la nouvelle classification en cours de préparation. Le terme en est prévu à échéance de trois ans avec une démarche progressive de mise en œuvre et d'expérimentation. La DRH suivra le rythme de cette progression pour opérer les activités suivantes, et conformément aux décisions ministérielles :

- Reclassement des personnels selon les nouvelles normes
- Organisation des nouveaux mouvements des personnels
- Instauration d'une dynamique de carrière

#### **4.4.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : des investissements significatifs du MARNDR en GRH**

Trois activités essentielles de GRH, laissées en déshérence à ce jour, doivent être restaurées et développer. Les conditions de leur mise en œuvre ne dépendent pas exclusivement du MARNDR. Une moralisation de la vie publique est d'abord nécessaire afin que cessent les pratiques de clientélisme qui actuellement président principalement aux recrutements, empêchent toute évaluation des performances au bénéfice du libre jeu des influences, et évacuent les formations aux pratiques professionnelles en privilégiant les formations diplômantes de haut niveau qui favorisent l'émigration et la fuite des compétences à l'étranger.

Si ce préalable est levé, la maîtrise des méthodes et outils de recrutement, d'évaluation, et de formation constitue la seule exigence à développer par les personnels du MARNDR au cours des 5 ans à venir.

##### 1. Instaurer des procédures de recrutement conformes au décret de 2013

Les activités à développer sont les suivantes :

- Information de l'ensemble des personnels du MARNDR sur le nouveau décret réglementant les recrutements

- Organisation des procédures et élaboration des outils de recrutement conformes au décret
- Information et formation des personnels aux méthodes et outils de recrutement
- Mise en œuvre progressive des recrutements normalisés

Au terme des 5 ans, une nouvelle culture et de nouvelles pratiques de recrutement devront exister au MARNDR

## 2. Evaluer les performances des personnels

L'instauration de procédures d'évaluation des performances au sein d'une administration qui n'en a pas la pratique est une démarche particulièrement sensible, qui ne doit pas être improvisée et requiert un certain nombre de conditions *sine qua non* :

- Une volonté politique forte et des prescriptions claires fondées sur des textes règlementaires et législatifs
- Un dispositif d'évaluation comportant les garde-fous nécessaires afin d'éviter les dérives qui pervertiraient le système
- Une information et une formation préalable des cadres et des agents
- Des outils bien pensés
- Une organisation rigoureuse des entretiens et du traitement ultérieur des évaluations
- Des résultats visibles pour les personnels en retour des évaluations : formations, réorganisations, recrutements, mobilité, avancement, primes, etc. L'absence de résultats des évaluations désamorce rapidement le système en en faisant un jeu ritualisé et stérile.

Les activités à dérouler dans les cinq ans sont les suivantes :

- Prise de décision de mettre en œuvre l'évaluation des performances au plus haut niveau
- Organisation et validation du système d'évaluation et des outils
- Formation de la DRH et des cadres
- Mise en œuvre progressive du système d'évaluation en commençant par les cadres de direction, puis les cadres intermédiaires, enfin les agents d'exécution, ou par Direction test
- Analyse des impacts de l'évaluation sur l'amélioration des performances et du climat social
- Prise des décisions conformes aux informations fournies par l'évaluation (réorganisations, formations, recrutements, etc.)

## 3. Former les personnels

Si l'instauration d'un système d'évaluation des performances est une démarche indispensable mais à risque, en revanche le développement de formations des personnels destinées à renforcer leurs compétences contribue à pacifier le climat social en remotivant les personnels, en même temps qu'il renforce l'efficacité de l'institution. Un système de formation, placé sous la responsabilité de la DRH, devra se constituer progressivement au cours des cinq années prochaines. Les activités à planifier sont les suivantes :

- Formation de la DRH (service Evaluation et Formation) à l'ingénierie de formation et à la planification des formations
- Recueil et identification des besoins
- Définition des types de formation (initiale ou continue), des thèmes, des publics et des modalités de formation à organiser
- Première planification pluriannuelle
- Première mise en œuvre du programme de formation



**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR / GRH**

OBJECTIFS	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	ACTIVITÉS	PLANIFICATION				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
<p><b>Réforme du système GRH :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Généraliser la gestion RH à l'ensemble du MARNDR afin de renforcer l'efficacité transversale de la DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une fonction responsable du personnel dans chaque DT et DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG / DT / DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation de la Fiche descriptive des fonctions du responsable du personnel dans les DT et DDA</li> <li>Décision fixant l'organigramme du MARNDR</li> <li>Arrêté fixant le cadre organique des DT et DDA</li> <li>Information du personnel dédié sur la nature de sa mission et sur ses activités en lien avec la DRH</li> </ul>					
<p><b>Evolution des outils de GRH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doter la DRH d'un Manuel de Procédures</li> <li>Elaborer un livret d'accueil du personnel</li> <li>Elaborer le référentiel des emplois et des compétences</li> <li>Finaliser une méthode et des outils d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement d'un consultant RH pour accompagner la DRH</li> <li>Décision des travaux à réaliser et des documents à produire</li> <li>Concertation avec l'OMRH (normes, formats des documents et des pratiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BID</li> <li>DRH</li> <li>Consultant OMRH</li> <li>DG/DT/DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser le Manuel de procédure, le valider et l'éditer</li> <li>Rédiger, valider, éditer un livret d'accueil des personnels</li> <li>Rédiger et valider toutes les descriptions d'emploi (formaliser toutes les fiches de poste sur le modèle donné)</li> <li>Constituer, valider et éditer le référentiel d'emplois et de compétences du MARNDR</li> <li>Former les cadres de la DRH à la maîtrise des procédures</li> </ul>					
<p><b>Révolution informatique de la gestion des données RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer d'une base de données RH permettant de planifier la dotation et d'effectuer des analyses prospectives (mouvements, recrutements, formations, gestion des carrières)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituer la cellule informatique du MARNDR</li> <li>Planifier son intervention auprès de la DRH</li> </ul>	<p>Informaticiens du MARNDR</p> <p>Prestataires privés</p> <p>DRH</p> <p>DT</p> <p>DDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equiper en matériel et logiciel les postes de travail de la DRH</li> <li>Créer et abonder la base de données</li> <li>Elaborer les requêtes utiles</li> <li>Former les utilisateurs DRH, DT, DDA</li> <li>Tester le système et réguler les difficultés</li> </ul>					

OBJECTIFS	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	ACTIVITÉS	PLANIFICATION				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
<b>Redéfinition du cadre organique de la DRH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Donner à la DRH les moyens humains de son action GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêté de création des 4 services : Administration du personnel, Dotation et Recrutement, Evaluation et Formation, Protection sociale et Service aux personnels, et de leur cadre organique</li> </ul>	Ministre, DG, DRH, Prestataires de formation RH et d'accompagnement (AT ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement des personnels</li> <li>Formation de tous les personnels à leurs nouvelles fonctions</li> <li>Accompagnement à la prise de poste</li> </ul>					
<b>Donner à la DRH les moyens matériels de son action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Installer la DRH dans des locaux adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision d'attribution à la DRH de locaux permettant l'exercice de ses fonctions</li> </ul>	Ministre, DG, prestataires privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et équipement des locaux adaptés : 20 postes de travail organisés selon les besoins et la structure RH de la Direction</li> </ul>					
<b>Gérer les mouvements et les carrières des personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réforme de la classification des emplois conforme au décret 2005 : instauration des cadres d'emploi, des catégories et des grades ; organisation des avancements d'échelons sur évaluation des performances</li> </ul>	OMRH, DG, DRH, DAAB, DT, DDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclassement des personnels</li> <li>Organisation des nouveaux mouvements des personnels</li> <li>Instauration d'une dynamique de carrière</li> </ul>					
<b>Instaurer des procédures de recrutement conformes au décret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moralisation des pratiques du haut management</li> </ul>	OMRH, Ministre, DG, DRH, DT, DDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information sur le nouveau décret réglementant les recrutements</li> <li>Organisation des procédures et outils de recrutement conformes</li> <li>Information et formation des personnels</li> <li>Mise en œuvre des recrutements</li> </ul>					

OBJECTIFS	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	ACTIVITÉS	PLANIFICATION				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
			normalisés					
<b>Evaluer les performances des personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un système d'évaluation des performances des personnels</li> </ul>	OMRH, Ministre, DG, DRH, DT, DDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation et validation du système d'évaluation et des outils</li> <li>Formation de la DRH et des cadres</li> <li>Mise en œuvre progressive du système d'évaluation en commençant par les cadres de direction, puis les cadres intermédiaires, enfin les agents d'exécution, ou par Direction test</li> <li>Analyse des impacts de l'évaluation sur l'amélioration des performances et du climat social</li> <li>Prise des décisions conformes aux informations fournies par l'évaluation (réorganisations, formations, recrutements, etc.)</li> </ul>					
<b>Former les personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision d'organiser la formation interne des personnels</li> </ul>	Ministre, DG, DRH, DT, DDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de la DRH (service Evaluation et Formation) à l'ingénierie de formation et à la planification des formations</li> <li>Recueil et identification des besoins</li> <li>Définition des types de formation (initiale ou continue), des thèmes, des publics et des modalités de formation à organiser</li> <li>Première planification pluri-annuelle</li> <li>Première mise en œuvre du programme de formation</li> </ul>					

## **4.5 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE D'ADMINISTRATION ET DE GESTION COMPTABLE ET BUDGETAIRE**

### **4.5.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : réorganisation de la DAAB et procédures actualisées**

La Direction des Affaires Administratives et Budgétaires (DAAB) constitue un des maillons faibles du MARNDR. L'absence de procédures actualisées et respectées, la multiplicité des circuits parallèles liés aux différents programmes, le manque de RH qualifiées... appellent à un travail de renforcement de cette direction en profondeur, d'autant plus que le Ministère de l'Economie et des Finances a décidé d'aller vers des comptes uniques et un budget intégré en fonctionnement et investissement.

La première année sera consacrée à réorganiser la DAAB avec en ligne de mire la révision des procédures comptables et financières et la mise en place d'un service du budget.

#### *Audit de l'organisation et des procédures de MARNDR sur le plan administratif, budgétaire et comptable, révision des procédures administratives et comptables*

Le premier travail à entreprendre est un audit organisationnel et procédural du MARNDR sur le plan administratif et financier. A travers cet audit, il s'agira de préciser les besoins de réorganisation de la DAAB, de l'évolution des procédures et des instruments comptables et financiers en cohérence avec les directives du MEF. Les procédures interne de contrôles et d'audit seront aussi examinées afin d'améliorer la fiabilité et la sécurisation des opérations comptables et financières. Cet audit débouchera sur un plan de travail pour mettre en œuvre les recommandations de l'audit et sera directement suivi de la révision du manuel de procédures administratif, budgétaire et comptable du MARNDR. Ce travail se fera en cohérence et synergie avec l'évolution des procédures en matière de programmation et de suivi-évaluation (cf. UEP) et de celle de passation des marchés. Des recommandations devront être faites en matière d'informatisation des opérations budgétaires, comptables et financières.

Les activités à mener :

- Réaliser l'audit organisationnel et des procédures administratives, budgétaires et comptables ainsi que des procédures d'audit et de contrôle internes.
- Réviser le manuel de procédures administratif, budgétaire et comptable ainsi que les procédures d'audit et de contrôle.
- Assurer la mise en place et la bonne tenue de tous les documents prévus dans la chaîne budgétaire et comptable.

#### *Création d'un service budget et d'un service comptabilité*

Le décret de 2005 sur l'organisation des administrations centrales est clair. La Direction des Affaires Administratives et du Budget « gère les ressources matérielles et financières du ministère dans le respect de la loi, procède de concert avec les autres directions à l'élaboration du budget annuel consolidé et de perfectionnement et de développement, prépare le rapport trimestriel sur la situation comptable et budgétaire du Ministère... ». Il est donc nécessaire confirmer la place de cette fonction au sein de la DAAB et de reconstruire cette fonction, de préciser les liens fonctionnels qui en découlent. Si le travail sur les procédures (cf. supra) répondra à cela, il est nécessaire de restructurer l'actuel service de comptabilité

et de budget pour disposer d'un véritable service du budget au sein de la DAAB et d'un service de comptabilité plus solide.

Le service budget comprendra une section investissement et une section fonctionnement, le service comptabilité comprendra une section trésorerie, une section des opérations financières et une section nouvelle de comptabilité générale. L'audit confirmera ces choix ou les ajustera.

Les différentes activités relatives à cette création sont les suivantes :

- Redéfinition des profils nécessaires
- Evaluation des RH en place
- Recrutement des profils manquants
- Mise à niveau du personnel sur les nouvelles procédures

#### Regroupement de l'ensemble des comptes bancaires

Une des premières décisions pour être un minimum crédible en termes de bonne gestion c'est de contrôler et de gérer suivant les procédures définies les différentes ressources du MARNDR. Cela commence par établir un état exhaustif des différents comptes bancaires liées aux activités du MARNDR, puis à procéder à la reprise de leur gestion suivant les procédures et enfin à les regrouper progressivement en un compte unique.

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Etat des comptes bancaires
- Réorganisation de leur gestion
- Regroupement dans le compte unique

### **4.5.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : disposer d'un budget intégré et départementalisé**

#### Préparation et suivi d'exécution d'un budget intégré du MARNDR en fonctionnement et en investissement

La préparation du budget distingue : le budget de fonctionnement qui relève de la DAAB et le budget d'investissement qui relève de l'UEP. Le suivi de l'exécution de ces budgets n'est pas consolidé. La DAAB n'a aucune vision de la situation de l'exécution budgétaire. Sans remettre en question la prérogative de l'UEP en termes de préparation du budget d'investissement, il est indispensable de disposer d'un budget consolidé et d'une entité unique en charge de son suivi. Cette responsabilité dépend de la direction en charge des questions budgétaires et financières, la DAAB (cf. supra).

Il s'agira au cours des deux années à venir de rendre fonctionnel la préparation et le suivi du budget intégré. Ce travail sera à faire en étroite collaboration entre la DAAB et l'UEP avec les différentes directions. Le travail se fera en continuité de la démarche programmatique (cf. partie sur UEP), le pendant budgétaire de cette démarche étant indissociable.

Les budgets sont saisis dans le système SYDEP pour le fonctionnement et le système SYSCOMPT pour l'investissement. La comptabilisation des engagements et de la réalisation des dépenses se fait à travers ces systèmes. Il est indispensable que lors de la saisie de la phase initiale de l'engagement que la

référence au programme et à la ligne budgétaire sont correctement remplies. Si le suivi budgétaire s'effectue à travers le SYSDep, par contre il ne se fait pas à travers le SYSCOMPT. Cette situation est due au fait que nombre de projets sont gérés de manière autonome par les projets hors SYSCOMPT et hors comptabilité publique. **Une rupture est indispensable pour une gestion systématique des budgets via le SYSCOMPT.** Si les ordonnateurs resteront les responsables de l'exécution de leurs programmes (ordonner les dépenses), la suite du processus doit être conforme à la chaîne des dépenses publiques.

D'autre part, sur le plan pratique en terme ensuite de suivi de l'exécution du budget, il sera nécessaire que l'enregistrement des engagements puisse se faire avec **toutes les informations nécessaires à un suivi analytique.** En plus de l'enregistrement du code de la direction procédant à l'engagement et de la nature de la dépense, une codification analytique permettant de raccrocher cet engagement à une opération précise est indispensable. L'évolution du SYDEP et du SYSCOMPT à cet effet est incontournable. Le MEF a prévu que dorénavant les budgets soient votés par entité, par programmes et par type de dépenses, il reste à rendre effectif l'application de cette décision pour le suivi d'exécution. Il sera nécessaire de travailler avec le MEF sur la fonctionnalité et l'évolution du SYDEP et SYSCOMPT, ces outils étant liés au système général d'engagement des dépenses de l'Etat.

A noter que chaque direction devra disposer d'un cadre en charge du suivi de l'exécution de ses programmes y compris sur les aspects budgétaires.

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Etablir la liste des ordonnateurs délégués et identifier les programmes rattachés
- Préparer en 2014 le budget intégré de 2015
- Faire évoluer les outils pour un enregistrement analytique
- Accompagner les directions dans l'enregistrement correct des engagements

#### Déconcentration budgétaire

Une évolution parallèle à prévoir est celle de disposer de budgets départementaux (fonctionnement et investissement) qui seront exécutés au niveau départemental. Ceci va dans le sens (i) de la territorialisation de la politique de l'Etat, (ii) dans le sens de la déconcentration budgétaire souhaitée et ... (iii) d'une meilleure efficacité du MARNDR.

Une décision doit être prise pour le niveau de déconcentration budgétaire à atteindre au fil des années (cf. partie sur les DDA).

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Définir les étapes de cette déconcentration budgétaire
- Assurer la formation des DDA (pm- actions prévues dans le cadre du renforcement des capacités de ces dernières)
- Appuyer les DDA dans la conception de leur budget et veiller au respect par les directions techniques centrales des orientations en la matière.

#### Définition et mise en œuvre du plan de réorganisation des services annexes de la DAAB

La DAAB assure en plus des fonctions de comptabilisation et de budgétisation, d'autres fonctions de services pour le MARNDR. On note l'archivage, l'inventaire et l'approvisionnement, la gestion des infrastructures et du matériel, la gestion du garage et des transports, la fonction de sécurité. Il s'agira de

mettre en œuvre au cours des deux premières années les recommandations de l'audit organisationnel et procédural pour ces fonctions.

Concernant la fonction de classement et d'archivage. Aujourd'hui le système de classement et d'archivages n'est pas fonctionnel. Le classement reste au niveau de chaque direction, mais il n'y a pas d'archivage (le ministère a été vandalisé 3 fois). Cette fonction doit être restaurée, un service spécifique doit être en charge de celle-ci. Il est indispensable de passer à un système de numérisation des documents et d'organiser de leur consultation électronique. Le système de cloud-computing en cours de mise en place au sein du MARNDR rend possible ce travail. La mise en place de ce service est prioritaire. Ce service serait aussi en charge de la documentation, une section documentation serait mise en place

Concernant la fonction inventaire (SIF) et approvisionnement. Il est nécessaire de systématiser le passage par le SIF des achats afin de vérifier si existence ou non avant achats, d'enregistrement, de régulation des stocks et des achats. Toute requête d'achat devrait déjà passer par le SIF. Si le produit n'est pas en stock, le SIF transmet au service d'approvisionnement. Le système d'inventaire doit évoluer afin de le fiabiliser et de prendre en compte la valeur réelle des stocks. Un logiciel de gestion des stocks et nécessaire ainsi que le recrutement d'un cadre spécialisé dans la gestion des stocks et d'un autre dans l'approvisionnement. D'autre part, le SIF doit avoir un correspondant dans les DDA. A noter que l'OMRH a commandité un inventaire des immobilisations de 7 ministères ainsi que la refonte des procédures de gestion des immobilisations.

Concernant la fonction de gestion des infrastructures et du matériel. Un service sera en charge de la gestion du patrimoine et du matériel. Il sera chargé de suivre le patrimoine du ministère, son état, les entrées et les sorties, de définir et d'assurer les plans d'entretien.

Concernant la fonction de garage et transport. Ce service est à reconstruire. Il a connu maints déboire, a été pillé, a connu des problèmes de gestion et de recrutement. Aujourd'hui, les mécaniciens sont sans outillage, ils ont été pour la plupart formés sur le tas. A titre d'exemple, il n'existe pas d'espace de stockage de pièces, pas d'outils, pas de stock. Il n'existe pas de fiches de suivi des véhicules. Il y a juste un cahier général pour toutes les opérations... Plusieurs actions sont à prévoir comme la réparation du bâtiment, la création d'un magasin de stock de pièces détachées, la dotation en matériel, la mise en place d'une station de lavage des véhicules.

Concernant la fonction la fonction de sécurité. Cette fonction gagnerait à être repensée et des procédures strictes mises en place. Cette fonction gagnerait peut-être à être externalisée. Peut-on conserver une structure qui joue plus une fonction sociale en termes d'emploi au sein du ministère dans une période de manque de ressources et de besoins nouveaux recrutements qualifiés dans la majorité des services ?

Concernant l'intendance et l'entretien, il y aurait lieu de regrouper ces deux services.

L'audit organisationnel et procédural de la DAAB permettra de proposer un plan de réorganisation interne et de travail de cette dernière par rapport à ces fonctions annexes.

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Mise en œuvre des recommandations de l'audit de la DAAB

### **4.5.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : l'ensemble des projets et programmes mis en œuvre de manière intégrée au sein du MARNDR**

Cet objectif doit être atteint d'ici trois ans, afin de prendre le temps de modifier les conventions afférentes. Néanmoins ce travail d'intégration des projets et programmes dans le système du MARNDR doit débiter dans la première année.

#### Passation des marchés

La mise en place d'une unité unique de passation des marchés consistera un saut qualitatif important tant en interne pour le MARNDR que pour les modalités de travail avec ses partenaires. A ce jour, au sein du MARNDR, les modalités de passation des marchés sont souvent contournées, la Cellule ministérielle de Passation des marchés ne contrôle qu'une partie des marchés passés. Pour ce qui est des programmes sur financement extérieur, chaque programme dispose de sa propre unité de passation des marchés et souvent de ses propres procédures liées à celles du bailleur de fonds concernés.

Aujourd'hui tant le MARNDR que ses principaux partenaires souhaitent aller vers la mise en place d'une unité de passation des marchés (UPM) au sein du MARNDR qui seraient en charge de l'ensemble des marchés et ceci dans le respect de la réglementation nationale en vigueur.

La mise en place de cette unité va se faire dès la première année.

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Procéder à une étude sur les conditions de mise en place de l'UPM
- Installer l'UPM
- Assurer une intégration de tous les projets et programmes liés au MARNDR dans ce système de PM.

#### Intégration progressive des projets et programmes dans le cycle de programmation et de budgétisation du MARNDR

Un sous-objectif précédent concerne la « Préparation et suivi d'exécution d'un budget intégré du MARNDR en fonctionnement et en investissement ». Il s'agit de la mise en route du système qui doit se poursuivre par une intégration totale des projets dans le système de programmation – budgétisation – exécution du MARNDR.

On a indiqué à de nombreuses reprises, l'existence de projets et programmes satellisés autour du ministère et exécutés de manière autonome, avec un faible ancrage dans le ministère, constitue un obstacle à la mise en place d'un système national fonctionnel. Les budgets et le suivi de leur exécution échappent au MARNDR. Il est indispensable que ces budgets soient dorénavant réintégrés dans le budget du ministère, même si dans le cadre de convention internationale, leur exécution se réalise suivant des procédures spécifiques. Le point de départ sera aussi leur intégration pleine et entière dans le système de programmation et de suivi-évaluation (cf. UEP).

Les différentes activités à mener sont les suivantes :

- Elaborer une directive pour une intégration des projets et programmes dans le MARNDR
- Négocier et définir avec chaque partenaire concerné les évolutions durant une étape transitoire
- Suivre l'application des accords définis et veiller pour les nouveaux programmes à une intégration immédiate dans le respect des procédures du MARNDR.



#### **4.5.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : la capacité fiduciaire du MARNDR optimisée**

##### *Une allocation et une gestion efficaces des fonds*

A la fin des 5 ans années de réforme, il est attendu que le MARNDR dispose d'une bonne capacité « fiduciaire » reconnue en matière de gestion de fonds tant par le gouvernement et le ministère de l'économie et des finances que par ses partenaires.

Le mode de programmation qui permet de disposer d'un CDMT réaliste pour le secteur, les modalités d'allocation des fonds, de budgétisation, d'engagement, de comptabilisation et de redevabilité satisfaisantes, une gestion axée sur les résultats font que le MARNDR gère ses ressources de manière fiable et efficace. Il dispose d'une meilleure capacité d'absorption des financements, il est capable de mobiliser les fonds nécessaires pour mener à bien ses programmes et atteindre les objectifs de développement du secteur.

Pour accompagner le MARNDR dans sa progression, des audits réguliers seront réalisés, non pas sous forme d'audits de contrôle, mais d'audit de performance dans ces domaines. Les résultats des exercices PEFA nourriront aussi le travail d'amélioration des capacités de gestion du MARNDR.

##### Activités

- Audits réguliers pour aider le MARNDR dans sa progression

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET Administration et gestion des ressources financières et matérielle du MARNDR**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Audit de l'organisation et des procédures de MARNDR sur le plan administratif, budgétaire et comptable, révision des procédures administratives et comptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser l'audit organisationnel et des procédures administratives, budgétaires et comptables</li> <li>▪ Réviser le manuel de procédures administratif, budgétaire et comptable ainsi que les procédures d'audit et de contrôle.</li> <li>▪ Assurer la mise en place et la bonne tenue de tous les documents prévus dans la chaîne budgétaire et comptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmation de la mise en place du compte unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ Toutes directions</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter un spécialiste pour réaliser l'audit de l'organisation de la DAAB et des procédures</li> <li>▪ Réaliser l'audit</li> <li>▪ Produire le plan d'actions pour l'évolution de la DAAB</li> <li>▪ Réviser le manuel de procédures administratif, budgétaires et comptables</li> <li>▪ S'assurer des procédures fiables et sécurisées pour toutes les opérations comptables et financières</li> <li>▪ Assurer la mise en place de l'ensemble des documents administratifs, budgétaires et comptables redéfinis</li> <li>▪ Informatiser le plus de tâches et d'éditions possibles</li> <li>▪ Vérifier trimestriellement l'état de la tenue des documents et leur fiabilité</li> </ul>					
<p><b>Création d'un service budget et d'un service comptabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redéfinir des profils nécessaires</li> <li>▪ Evaluer des RH en place</li> <li>▪ Recruter des profils manquants</li> <li>▪ Mettre à niveau du personnel sur les nouvelles procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmation par le MEF des orientations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ UEP</li> <li>▪ MEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration des fiches de poste</li> <li>▪ Formalisation des services par une circulaire de la DG</li> <li>▪ Evaluation individuelle</li> <li>▪ Ajustement des effectifs</li> <li>▪ Mise à niveau des cadres</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Regroupement de l'ensemble des comptes bancaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventorier les comptes bancaires</li> <li>▪ Réorganiser leur gestion</li> <li>▪ Les regrouper dans le compte unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fermeture de la DG dans l'application</li> <li>▪ Poursuite engagement MEF vers un « compte unique »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruction donnée par le DG pour procéder à l'état des comptes</li> <li>▪ Transmission par tous les responsables gérant des comptes de l'état de ces comptes et des documents liés à leur gestion</li> <li>▪ Redéfinition du mode de gestion de ces comptes en lien avec les procédures</li> <li>▪ Définition et mise en œuvre d'un échéancier de regroupement.</li> </ul>					
<b>Définition et mise en œuvre du plan de réorganisation des services annexes de la DAAB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un service des archives</li> <li>▪ Réorganiser le service d'inventaire et d'approvisionnement</li> <li>▪ Réorganiser le service garage et transport</li> <li>▪ Redéfinition du mode d'exercice de la fonction de sécurité</li> <li>▪ Réorganisation du service intendance et entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion professionnelle des recrutements en lien avec les besoins et non gestion sociale ou politique des recrutements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En attente résultat audit DAAB</li> </ul>					
<b>Préparation et suivi d'exécution d'un budget intégré du MARNDR en fonctionnement et en investissement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir la liste des ordonnateurs délégués et identifier les programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DT</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avec le Ministre, la DG du MARNDR et le MEF réviser les listes des ordonnateurs délégués</li> <li>▪ Définir un plan de travail à appliquer sur 2014 pour la préparation du budget intégré</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
rattachés <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer en 2014 le budget intégré de 2015</li> <li>▪ Faire évoluer les outils pour un enregistrement analytique</li> <li>▪ Accompagner les directions dans l'enregistrement correct des engagements</li> </ul>			de 2015 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer les DT et DDA à l'application du plan</li> <li>▪ Exécuter le plan</li> <li>▪ Suivre les DT et DDA dans la mise en œuvre du budget intégré</li> </ul>					
<b>Déconcentration budgétaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les étapes de cette déconcentration budgétaire</li> <li>▪ Assurer la formation des DDA</li> <li>▪ Appuyer les DDA dans la conception de leur budget et veiller au respect par les directions techniques centrales des orientations en la matière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécier la capacité d'absorption des DDA et définir une montée en puissance</li> <li>▪ Mettre en place un plan de formation et de suivi des DDA en matière de gestion budgétaire</li> <li>▪ Assurer la formation et le suivi</li> </ul>					
<b>Mise en place d'une unité de passation des marchés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder à une étude sur les conditions de mise en place de l'UPM</li> <li>▪ Installer l'UPM</li> <li>▪ Assurer une intégration de tous les projets et programmes liés au MARNDR dans ce système de PM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté des PTF à intégrer l'UPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ CMPMP</li> <li>▪ Ensembles des programmes</li> <li>▪ PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réviser l'ensemble de la documentation existant</li> <li>▪ Définir le montage institutionnel de l'unité de passation des marchés</li> <li>▪ Produire le manuel d'opération de la fonction de PDM qui sera assurée par la future unité de passation des marchés,</li> <li>▪ Définir un plan d'action précis, à court (6 mois) et moyen (maximum 3 ans) termes, permettant d'aboutir à l'institutionnalisation effective de l'Unité de PDM.</li> </ul>					
<b>Intégration progressive des projets et programmes dans le</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DAAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer la directive de la DG</li> <li>▪ Avec l'UEP établir le lien</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>cycle de programmation et de budgétisation du MARNDR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer une directive pour une intégration des projets et programmes dans le MARNDR</li> <li>▪ Négocier et définir avec chaque partenaire concerné les évolutions durant une étape transitoire</li> <li>▪ Suivre l'application des accords définis et veiller pour les nouveaux programmes à une intégration immédiate dans le respect des procédures du MARNDR.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UEP</li> <li>▪ Projets et programmes</li> <li>▪ PTF</li> </ul>	<p>entre les projets et programmes et les stratégies sous-sectorielles et plans programmatiques afférents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontrer les PTF et responsables des programmes concernés</li> <li>▪ Définir les modalités par programme d'intégration dans le MARNDR (sur le plan organisationnel et des procédures)</li> <li>▪ Assurer le suivi de l'application des accords</li> </ul>					
<p><b>Une gestion efficiente des fonds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audits réguliers pour aider le MARNDR dans sa progression</li> </ul>	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ UEP</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DT et DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les modalités d'audit</li> <li>▪ Réaliser un audit annuel</li> <li>▪ Organiser atelier sur résultats des audits et définir les mesures d'ajustement</li> <li>▪ Suivre application des mesures</li> </ul>					
	▪		▪					

#### 4.6 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE L'APPUI AUX FILIERES ANIMALES ET VEGETALES

La démarche du MARNDR en matière d'appui au développement des filières a fortement évolué. D'une vision de l'appui à la production, le MARNDR s'est orienté sur une démarche plus systémique dans l'appui aux filières, c'est-à-dire la prise en compte des différents maillons des filières allant de l'accès aux facteurs de production, à la production, à la transformation et la commercialisation.

Les travaux menés au cours de la préparation de cette réforme ont abouti à déterminer les trois grandes fonctions qui impliqueraient le ministère en la matière d'appui aux filières :

- **Elaborer et mettre en œuvre une politique cohérente, fonctionnelle, répondant aux enjeux du sous-secteur** : La responsabilité principale incombe à la direction centrale, cela passe par une connaissance fine des potentialités et de freins des filières, par la mise en place du cadre légal et son application, l'animation de cadre de concertation inter-acteurs. La direction centrale ne pourra assurer cette responsabilité sans une forte implication des DDA mais aussi des acteurs privés de ces filières, premiers concernés. A noter qu'il revient aux DDA d'animer les cadres de concertation au niveau départemental et de s'assurer du respect des textes en vigueur.
- **Elaborer et mettre en œuvre des instruments de régulation et d'incitation (légaux, financiers, structuration...)** : Il en va de même pour les instruments de régulation, d'incitation et d'accompagnement. Leur définition relève du niveau central en concertation avec les acteurs des filières concernées. La mise en œuvre s'appuiera sur les DDA et, suivant les instruments, sur des outils de cogestion de ces derniers. Les mécanismes de subvention relèvent des instruments de subvention, les dispositifs de vulgarisation, les plans de renforcement de capacités sont des instruments d'accompagnement...
- **Améliorer la performance des filières** : L'amélioration des performances des filières relève directement des acteurs privés de ces filières impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation. L'Etat intervient en accompagnement à travers notamment les instruments de régulation, d'incitation et d'accompagnement. Il facilite la mise en place des réponses aux besoins de services des acteurs des filières. Si le niveau central participe avec les acteurs du secteur à la fixation des objectifs à atteindre par filière dans des cadres nationaux de concertation, c'est essentiellement au niveau départemental que le travail va se mener. Les DDA auront un rôle important d'appui à la structuration des filières et d'accompagnement. Ce rôle sera d'autant plus crucial dans des filières d'exportation où des normes très strictes sont à respecter. Les programmes d'accompagnement viseront certainement à atteindre les critères de production et de transformation requis pour l'exportation sur les marchés porteurs. La direction en charge du développement des filières s'appuiera sur un dispositif de recherche développement pour tester les innovations – voir direction de l'innovation- et les vulgariser.

L'identification des marchés porteurs, la mise en place des mesures pour pénétrer ces marchés devraient occuper une place centrale dans le travail de la future direction des filières. De même la recherche d'investisseurs privés pouvant relancer certains segments de ces filières est d'actualité. Il ressort bien de ce travail la nécessité d'équipes polyvalentes au sein de ces filières en mesure de procéder à des analyses économiques, d'apprécier les effets attendus des mesures de régulation ou d'incitation. Il a d'ailleurs été relevé la nécessité d'un système de suivi des marchés, sachant que c'est une activité que réalise déjà la SSSAI de l'UEP. Les liens avec l'UEP seront donc étroits.

L'analyse institutionnelle du MARNDR a abouti à proposer de regrouper l'appui aux filières animales et végétales dans une même direction. Ce choix est justifié par plusieurs facteurs :

- Les RH sont limitées au sein du MARNDR sur le plan quantité et qualité,
- Les ressources budgétaires le sont aussi,

- Les actuelles directions de la production végétale et de la production et santé animale ont du mal à fonctionner. La séparation de la santé animale, qui va migrer vers une unité de protection sanitaire, va restreindre encore les RH de la DPSA.
- La mise en place de cette démarche filière applicable à l'ensemble des filières tout en tenant compte de leur spécificité permet de disposer au sein de cette direction d'un minimum de moyen et de capacités et de mutualiser certaines fonctions donc la gestion des programmes, le travail sur l'analyse économique et la promotion des investissements.

Le volet du plan de réforme relatif au développement des filières sera orienté sur l'appui à la mise en place de cette nouvelle direction pour construire cette capacité d'appui aux filières tout en s'appuyant sur les acquis antérieurs et les travaux en cours. Comme indiquée dans la partie organisationnelle, cette direction comprendra un service en charge de la programmation et du suivi, un service des filières végétales et un service des filières animales, un service de l'économie des filières et de l'investissement.

#### **4.6.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : mise en place de la direction des filières (DF), des méthodes de travail et des cadres de travail avec le secteur privé**

##### Mise en place de la structure et d'un noyau de RH

Un fort déficit en RH existe pour travailler au développement des filières. Les besoins en RH sont importants (une vingtaine de cadres) et ne pourront être satisfaits au cours de la première année. Néanmoins, un noyau dur doit être mis en place. La direction s'étoffera au fil des années et des ressources disponibles.

Les différentes activités relatives à la création de la direction des filières sont les suivantes :

- Validation du cadre organique
- Définition des fiches de postes
- Fixation des priorités et recrutement des cadres
- Mise à niveau

##### Dotation de la DF d'un espace bien approprié et bien équipé

La pénurie de locaux touche les services en charge des filières. Le recrutement de nouveaux cadres rendra ce problème encore plus grave. Il y a lieu d'affecter des locaux adaptés et équipés à la nouvelle direction des filières.

Activités à mener :

- Définir les besoins et mettre à disposition un espace de travail adapté
- Equiper les bureaux

##### Définition des principes d'appui aux filières, d'une démarche d'accompagnement et de développement des instruments et des méthodes d'analyse des filières

Il est indispensable que le MARNDR définisse un certain nombre de principes qui vont guider l'appui aux filières notamment au niveau de la politique d'accès aux intrants, l'Etat devant se désengager de la fourniture et de la distribution d'intrants, de subvention, d'accompagnement. Une démarche est à définir.

La mise en place de cette approche de développement des filières appelle aussi le MARNDR à redéfinir ses outils d'analyse des filières afin de rentrer dans la logique systémique décrite plus haut. Travailler sur le développement des filières c'est être capable avec les acteurs de ces filières d'analyser les contraintes et les opportunités et de définir les leviers sur lesquels agir. Le MARNDR doit être capable de développer en fonction des spécificités de chaque filière les instruments adéquats. La définition d'une méthode d'analyse des filières ainsi que la connaissance de la diversité des instruments de développement possibles devrait être le point de départ du travail de la DF.

Activités à mener :

- Définir les principes et la démarche d'appui aux filières
- Définition des méthodes d'analyse
- Identification des instruments possibles pour promouvoir les filières
- Formation sur les instruments incitatifs et d'accompagnement des filières

#### Les groupes de concertation par filière sont redynamisés

La démarche d'appui aux filières s'appuie sur un travail collaboratif avec les acteurs de ces filières, en premier lieu le secteur privé à travers les représentants des différents maillons de la filière dont les associations de producteurs, d'exportateurs, etc. Suivant les filières ces associations existent ou non, sont dynamique ou en sommeil, des cadres de concertation sont à redynamiser ou à créer.

Concernant les filières d'élevage, des groupes de concertation avec les associations d'éleveurs existent mais sont en sommeil depuis une année. Il s'agit de les réactiver pour disposer d'un cadre structuré de concertation avec ces acteurs, afin de discuter des différentes contraintes et évolutions au sein des filières.

Concernant les filières végétales, ces groupes de concertation sont à mettre en place.

Pour que de tels groupes soient fonctionnels, les participants doivent être motivés notamment s'ils sentent que leur contribution est prise au sérieux. Il s'agira de fixer avec ces groupes une feuille de route sur les questions à traiter chaque année. Le premier domaine à aborder pourrait concerner le cadre légal souvent obsolète dans plusieurs filières.

Activités à mener :

- Etat des groupes de concertation et priorisation
- Organisation des rencontres et définition de plans de travail

## **4.6.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : quatre filières clés analysées et disposant d'un plan d'action**

### Quatre filières clés ont été analysées et un plan de développement de ces filières est disponible

En lien avec les travaux en cours, les orientations sous-sectorielles déjà prises et les orientations nationales (agir sur l'insécurité alimentaire et promouvoir l'exportation), la Direction des Filières se choisira deux filières animales (aviculture et lait) et deux filières végétales (tubercule et filières fruitières) sur lesquelles elle portera prioritairement ses efforts.

Les méthodes d'analyse des filières définies préalablement seront appliquées et, dans le cadre d'un travail collaboratif avec les acteurs des filières concernées, une stratégie et un plan d'actions seront produits pour chacune de ces filières. Cette stratégie identifiera les leviers d'actions possibles et les instruments à mettre en place en lien avec les moyens mobilisables ainsi que les zones d'interventions. L'analyse économique de ces filières occupera une place aussi importante que les questions de production et de transformation. Les opportunités d'investissements seront aussi identifiées afin d'informer et d'attirer des investisseurs potentiels.



Activités à mener :

- Choix des filières prioritaires ;
- Analyse des filières ;
- Définition des stratégies et plans d'action par filière

#### Le cadre légal et réglementaire est rénové et complété

L'obsolescence de certains textes, les besoins de nouvelles réglementations est une question récurrente dans la majorité des filières. L'analyse de ces filières permettra d'identifier les besoins d'évolution à ce niveau permettant notamment d'assurer des productions de qualité répondant aux normes et d'assurer une protection et un développement de la production nationale. Rappelons que le cadre légal et réglementaire est un des instruments par lequel l'Etat agit en soutien aux filières. Il ne s'agit pas de faire des textes théoriques, mais des textes applicables et de s'assurer que leur application sera effective. Cette activité appelle le MARNDR à disposer au sein de son unité juridique de spécialistes en mesure de travailler sur ces thématiques.

Activités à mener :

- Elaborer et faire adopter les textes
- Créer les conditions d'application effective des textes.

#### Accès aux intrants facilité

Un Service National Semencier (SNS) a été mis en place pour assurer l'accessibilité aux producteurs de semences de qualité. Le SNS n'a pas pour vocation de produire des semences mais d'encourager leur production et leur utilisation. La stratégie du ministère serait de faire produire des semences par des groupements de producteurs mais le système de seuil de marché publics rend difficile cette option peu adaptée pour des groupements de producteurs pour la multiplication. Une option serait de faire produire les semences par le CRDA et ensuite de faire assurer leur multiplication, stockage et vente par les groupements de producteurs ou d'autres acteurs privés. Un effort est aussi à faire en termes de packaging pour prendre en compte les habitudes des paysans. Le ministère se désengagerait ainsi de l'achat et de la distribution de semences. Le rôle du SNS resterait de définir les normes de qualité à respecter, d'assurer un contrôle de la qualité des semences produites, de prendre des mesures incitatives à leur utilisation par les producteurs.

Il reste que la politique de subventionnement est solidement ancrée, les paysans sont habitués à acheter des semences fortement subventionnées. Il se pose la question d'une demande solvable, surtout en période de calamités. De manière plus générale, la problématique de subventionnement des intrants est un point critique de la politique du gouvernement, la volonté est de sortir de cette logique.

Activités à mener :

- Adopter un texte d'orientation du MARNDR en matière de politique des intrants et de circuits à privilégier,
- Adapter le cadre légal,
- Définir les mesures à prendre pour structurer l'organisation des groupements de producteurs autour de ces fonctions : production, stockage, vente.

#### Mise en place d'un système d'enregistrement des éleveurs

Concernant les filières animales, une des priorités est de mieux connaître la réalité du cheptel. A cette fin, en relation avec les GSB il s'agit de mettre en place un système d'enregistrement des éleveurs afin de mieux suivre ce cheptel. Ce système permettra de disposer de données statistiques plus fiables et actualisées annuellement.

Activités à mener :

- Concevoir le système
- Rendre le système opérationnel

#### **4.6.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : existence d'une capacité du MARNDR à accompagner le développement des filières**

##### Les acteurs au niveau départemental sont formés sur l'appui au développement des filières

Au cours des trois premières années, le MARNDR va construire sa propre capacité à accompagner les filières. Le recrutement de nouveaux cadres, le passage de témoin avec les spécialistes de l'actuelle DPV qui ont accumulé un savoir faire à ne pas perdre, le développement progressif de nouveaux instruments, le travail inter-acteur avec les acteurs du secteur privé, tout cela concourra au développement d'une capacité d'appui aux filières au fil du temps. Un accent particulier sera mis pour développer cette capacité au niveau des DDA et de leurs BAC ainsi que des autres acteurs de terrain concernés, c'est en effet à ces niveaux que l'accompagnement des filières en termes d'appui à la structuration, de conseil et d'animation du travail inter-acteurs sera primordial.

Activités à mener :

- Capitalisation des expériences et leçons apprises
- Formation des cadres des DDA et BAC sur l'appui aux filières
- Formation des acteurs privés impliqués dans le développement des filières
- Accompagnement en lien avec les programmes de développement par filière

##### Les référentiels et matériels didactiques sont disponibles

La DF produira au fur et à mesure les référentiels et matériels didactiques nécessaires. Ce travail se fera en étroite collaboration avec la direction de l'innovation.

Activités à mener :

- Elaborer les référentiels par filière
- Produire les matériels didactiques
- Diffuser les documents

**De manière plus spécifique, la DF développera des capacités d'accompagnement dans trois domaines particuliers :**

##### Promotion de l'agriculture en montagne humide.

Il s'agit d'un véritable défi. La DF travaillera en concertation avec la direction de l'aménagement et celle de l'innovation sur :

- Promouvoir la culture fruitière dans la protection des BV ;
- Systématiser l'appui à l'agriculture biologique.

##### Systématisation de l'accompagnement de la production dans les périmètres irrigués (PI).

La DF entend aussi corriger un déficit en matière d'accompagnement de la production des périmètres irrigués. Il s'agira notamment :

- D'harmoniser la stratégie des divers intervenants en amont et sur les PI ;
- De rechercher une bonne compréhension du recul de la culture du riz dans la Vallée de l'Artibonite et des moyens de l'enrayer.

Planification et réalisation des campagnes agricoles (accès aux intrants).

Point important du rôle de la DF, cette dernière améliorera ses capacités en matière de planification et de réalisation des campagnes agricoles. Cela concerne essentiellement l'accès aux intrants, notamment aux semences. Une stratégie claire à ce sujet doit être établie. Cela fait partie des instruments de développement des filières.

Il s'agira de :

- Fournir un appui spécifique en adéquation avec les potentialités des zones et les attentes ;
- Définir une stratégie commune pour chaque campagne ;
- Mettre les DDA au cœur de la planification et de la réalisation.

#### **4.6.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : Principales filières structurées et dynamisées**

Les autres filières clés ont été analysées et un plan de développement de ces filières est disponible

Le même travail mené sur les quatre filières prioritaires se poursuivra sur les autres filières clés (pour la production animale : apiculture, caprins et lait). Il sera prévu à titre d'exemple l'organisation de foires sur les produits et sous-produits de l'apiculture, la restructuration du marchés des caprins dans les zones frontalières....

Activités à mener :

- Choix des filières prioritaires ;
- Analyse des filières ;
- Définition des stratégies et plans d'action par filière

La structuration des différents acteurs des filières est généralisée au niveau de chaque département et au niveau national

La réussite du développement des filières dépendra en grande partie du portage des stratégies et des plans de développement par les acteurs privés de ces filières. A cet effet, un effort particulier sera apporté au cours de ces 5 années sur l'appui à leur structuration. La structuration touche plusieurs niveaux : une structuration horizontale pour les acteurs d'une même profession (exemple producteurs, versus transformateurs), une structuration verticale qui permet aux différentes professions d'une filière de s'articuler, négocier et promouvoir conjointement la filière concernée. Ces structurations peuvent aussi avoir un ancrage territorial.

Concernant la production animale, la structuration des éleveurs dans les GSB est généralisée, chaque département comptera une fédération de GSB.

Activités à mener :

- Identification des besoins spécifiques de structuration par filière
- Mettre en place des outils d'appuis à la structuration (ex. centres de gestion)

Mise en œuvre des plans d'action par filière.

Pour mémoire, durant ces cinq années, les plans d'action définis par filière seront mis en œuvre avec :

- Mesures relatives aux politiques sous-sectorielles ;
- Mesures relevant du cadre législatif et réglementaire ;
- Mesures relevant du cadre incitatif (mesures d'accompagnement, instruments financiers) ;
- Mesures de développement de la production ;
- Mesures de développement de la transformation ;
- Mesures de développement de la commercialisation ;
- Mesures relatives à l'investissement ;
- Mesures d'appui à la structuration.

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET APPUI AU DEVELOPEMENT DES FILIERES ANIMALES ET VEGETALES**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><u>Mise en place de la structure et d'un noyau de RH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validation du cadre organique</li> <li>▪ Recrutement des cadres</li> <li>▪ Mise à niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validation du nouvel organigramme du ministère</li> <li>▪ Existence d'un calendrier de dotation en personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation à la DG pour validation</li> <li>▪ Définition des fiches de postes</li> <li>▪ Recherche candidature avec DRH (appel à candidature)</li> <li>▪ Définition plan de formation</li> <li>▪ Recherche des financements</li> <li>▪ Réalisation des formations</li> </ul>					
<p><b>Dotation de la DF d'un espace bien approprié et bien équipé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à disposition un espace de travail adapté</li> <li>▪ Equiper les bureaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité en locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ DAAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix d'un espace à aménager ou à bâtir.</li> <li>▪ Détermination des besoins en matériels et équipements (avec électricité et internet à haut débit) ;</li> <li>▪ Espace de travail des cadres à raison de deux par bureau, au plus.</li> </ul>					
<p><b>Définition des principes d'appui aux filières, d'une démarche d'accompagnement et de développement des instruments et des méthodes d'analyse des filières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les principes et la démarche d'appui aux filières</li> <li>▪ Définition des méthodes d'analyse</li> <li>▪ Identification des instruments possibles pour promouvoir les filières</li> <li>▪ Formation sur les instruments incitatifs et d'accompagnement des filières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'un cadre de travail inter-acteurs pour élaborer la démarche et instruments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire une note d'orientation en matière d'accompagnement des filières</li> <li>▪ Capitalisation des démarches antérieures et projets pilotes</li> <li>▪ Echanges avec spécialistes autres pays</li> <li>▪ Elaboration d'une démarche et soumission aux autres acteurs</li> <li>▪ Analyse des types d'instruments potentiellement utilisables</li> <li>▪ Analyse des incitatifs potentiels</li> <li>▪ Formalisation et de la démarche et des outils dans un guide</li> <li>▪ Formation sur le guide</li> <li>▪ Evolution guide et outils avec l'expérience</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Dynamisation des groupes de concertation par filière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir un état des groupes de concertation et prioriser</li> <li>▪ Organiser des rencontres et définition de plans de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité de la animation des groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat des lieux des groupes de concertation</li> <li>▪ Définition d'une démarche d'animation des groupes et d'un cahier des charges de ce type de groupe.</li> </ul>					
<b>Quatre filières analysées, plans de développement de ces filières disponibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix des filières prioritaires ;</li> <li>▪ Analyse des filières ;</li> <li>▪ Définition des stratégies par filière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF, UEP, Unité juridique, Direction Innovation, PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement des critères de choix des filières.</li> <li>▪ Détermination des zones d'intervention.</li> <li>▪ Travail au sein des cadres de concertation avec les différents acteurs.</li> <li>▪ Identification des contraintes.</li> <li>▪ Proposition d'un ensemble de leviers pour surmonter les contraintes.</li> <li>▪ Choix d'une stratégie et adoption d'un plan d'action.</li> <li>▪ Appui à la mise en œuvre</li> </ul>					
<b>Le cadre légal et réglementaire est rénové et complété</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer et faire adopter les textes</li> <li>▪ Créer les conditions d'application effective des textes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de l'Assemblée Nationale à analyser les propositions et à adopter rapidement les textes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ Unité juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse par filières des contraintes dues aux textes</li> <li>▪ Animation de groupe de travail sur les évolutions</li> <li>▪ Vérification de la portée, de la faisabilité et des différents effets induits par les textes envisagés</li> <li>▪ Propositions des textes à l'AN et suivi</li> </ul>					
<b>Accès aux intrants facilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adopter un texte d'orientation du MARNDR en matière de politique des intrants et de circuits à privilégier,</li> <li>▪ Adapter le cadre légal,</li> <li>▪ Définir les mesures à prendre pour structurer l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté des autorités politiques de sortir d'un politique de subventionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF (dont SNS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmer le désengagement du MARNDR de l'achat et de la distribution de semences,</li> <li>▪ Définir de qui va assurer la production des semences de base,</li> <li>▪ Définir les circuits d'approvisionnement à</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
des groupements de producteurs autour de ces fonctions : production, stockage, vente.			<p>promouvoir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adapter le cadre légal,</li> <li>▪ Définir des mesures à prendre</li> </ul>					
<p><b>Mise en place d'un système d'enregistrement des éleveurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concevoir le système</li> <li>▪ Rendre le système opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des ressources pour engager un tel programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ Asso. d'éleveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter une firme pour concevoir le système</li> <li>▪ Adopter le système et définir le plan de mise en œuvre</li> <li>▪ Lancer l'opérationnalisation à travers un programme pilote</li> <li>▪ Généraliser le dispositif</li> </ul>					
<p><b>Les acteurs au niveau départemental sont formés sur l'appui au développement des filières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalisation des expériences et leçons apprises</li> <li>▪ Formation des cadres des DDA et BAC sur l'appui aux filières</li> <li>▪ Formation des acteurs privés impliqués dans le développement des filières</li> <li>▪ Accompagnement en lien avec les programmes de développement par filière</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪ Autres acteurs des filières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoriser les expériences et savoir-faire</li> <li>▪ Amener des acteurs à comprendre l'intérêt de la démarche</li> <li>▪ Produire des études de cas</li> <li>▪ Assurer des formations par département</li> <li>▪ Assurer un accompagnement</li> </ul>					
<p><b>Les référentiels et matériels didactiques sont disponibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer les référentiels par filière</li> <li>▪ Produire les matériels didactiques</li> <li>▪ Diffuser les documents</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ DI</li> <li>▪ Autres acteurs des filières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueillir les documents existants</li> <li>▪ Analyser pertinence et procéder à une mise à jour</li> <li>▪ Elaborer les référentiels par filière</li> <li>▪ Produire les matériels didactiques</li> <li>▪ Diffuser les documents</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Promotion de l'agriculture en montagne humide.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la culture fruitière dans la protection des BV ;</li> <li>Systématiser l'appui à l'agriculture biologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance du statut hautement stratégique des zones de montagne humide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorités politiques, DG, DF, DDA, Unité Coopération externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentaire de sensibilisation des décideurs sur l'importance de cette aire agro-écologique;</li> <li>Définition d'un cadre spécifique de coopération avec CUBA.</li> <li>Recrutement du Spécialiste en agriculture de montagne humide.</li> <li>Elaboration de plans.</li> <li>Recherche de financements.</li> </ul>					
<p><b>Systématisation de l'accompagnement de la production dans les périmètres irrigués (PI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser la stratégie des divers intervenants en amont et sur les PI ;</li> <li>Enrayer le recul de la culture du riz dans la Vallée de l'Artibonite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DF, DIA, UEP, DI, DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'un cadre de gestion des PI.</li> <li>Production d'un document de réflexions sur les opportunités économiques.</li> <li>Recrutement du Spécialiste en recherche de marchés et en développement d'opportunités.</li> <li>Elaboration de plans.</li> <li>Recherche de financements.</li> </ul>					
<p><b>Planification et réalisation des campagnes agricoles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un appui spécifique en adéquation avec les potentialités des zones et les attentes ;</li> <li>Définir une stratégie commune pour chaque campagne ;</li> <li>Mettre les DDA au cœur de la planification et de la réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une stratégie claire en matière de fourniture d'intrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclaration publique du démarrage et de la fin des campagnes agricoles.</li> <li>Plateforme de définition de la Stratégie d'appui et de contrôle</li> <li>Détermination des mesures pour s'assurer de la disponibilité des semences et du contrôle de leur qualité.</li> <li>Elaboration de plans.</li> <li>Recherche de financements.</li> </ul>					
<p><b>Les autres filières clés ont été analysées et un plan de développement de ces filières est disponible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des filières prioritaires ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DF</li> <li>Acteurs privés des filières</li> <li>DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination des zones d'intervention.</li> <li>Travail au sein des cadres de concertation avec les différents acteurs.</li> <li>Identification des contraintes.</li> </ul>					



OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des filières ;</li> <li>▪ Définition des stratégies et plans d'action par filière</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition d'un ensemble de leviers pour surmonter les contraintes.</li> <li>▪ Choix d'une stratégie et adoption d'un plan d'action.</li> <li>▪ Appui à la mise en œuvre</li> </ul>					
<p><b>La structuration des différents acteurs des filières est généralisée au niveau de chaque département et au niveau national</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des besoins spécifiques de structuration par filière</li> <li>▪ Mettre en place des outils d'appuis à la structuration (ex. centres de gestion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ Acteurs privés des filières</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production d'outils d'aide à la structuration</li> <li>▪ Appui à la mise en place d'instruments d'appui organisationnel et d'appui à la gestion</li> </ul>					
<p><b>Mise en œuvre des plans d'action par filière.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesures relatives aux politiques sous-sectorielles ;</li> <li>▪ Mesures relevant du cadre législatif et réglementaire ;</li> <li>▪ Mesures relevant du cadre incitatif (mesures d'accompagnement, instruments financiers) ;</li> <li>▪ Mesures de développement de la production ;</li> <li>▪ Mesures de développement de la transformation ;</li> <li>▪ Mesures de développement de la commercialisation ;</li> <li>▪ Mesures relatives à l'investissement ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appropriation et portage des plans de développement des filières par les acteurs de ces filières</li> <li>▪ Disponibilité des ressources pour mettre en place les instruments et mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DF</li> <li>▪ Acteurs privés des filières</li> <li>▪ DI</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour mémoire (dépendra des plans d'actions par filière)</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
▪ Mesures d'appui à la structuration								
	▪		▪					

## **4.7 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE DE PECHE ET AQUACULTURE**

### **4.7.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : la direction de la pêche est renforcée et dispose d'une politique et d'un plan programmatique**

#### La direction dispose d'une équipe renforcée adaptée à ses objectifs

Dans le but de satisfaire les différentes filières au niveau des deux sous-secteurs pêche et aquaculture et surtout de répondre aux différents besoins de ces secteurs, l'équipe de base de la DPAQ sera répartie entre le niveau central et surtout au niveau des DDA comme agents et techniciens de pêche et d'aquaculture. Le niveau central aura pour rôle d'assurer la mise en œuvre du plan de réforme, dont le renforcement du cadre institutionnel, et de développer les compétences des cadres. Au niveau des DDA, le rôle des cadres et agents sera d'améliorer le développement de l'augmentation des ressources halieutiques, la dynamisation du développement socio-économique de la filière ainsi que l'amélioration du système de commercialisation des produits.

Un plan de montée en puissance des services de pêche sera défini pour les 5 années à venir.

Actions à mener :

- Plan de développement des services de la pêche et de l'aquaculture
- Définition des fiches de postes (TDR des cadres et agents)
- Négociation des recrutements avec DRH
- Recrutement des cadres
- Mise à niveau

#### Disposer d'une politique actualisée et d'un plan programmatique pour le secteur

La DPAQ dispose déjà d'un plan d'action conçu avec l'appui de la FAO et de la coopération espagnole. Ce document reste la base de travail pour les années à venir, néanmoins (i) il est nécessaire d'actualiser le document de politique du MARNDR en matière de pêche et aquaculture (le document existant date des années 90), actualiser et préciser les objectifs à atteindre et (ii) le transformer en un véritable plan programmatique conformément à la nouvelle démarche de programmation du MARNDR. Au cours de ce travail, il sera en même temps dresser un bilan des activités en cours dans le pays en matière d'aquaculture. Ce travail de précision des objectifs se fera en lien étroit avec les acteurs des filières concernées.

Actions à mener :

- Etat des lieux des actions dans le sous-secteur aquaculture
- Travail de révision des objectifs avec les parties prenantes du secteur.
- Elaboration et adoption de la politique du secteur (avec appui extérieur)
- Elaboration et adoption du plan programmatique

### **4.7.2 La planification sur 2 ans (2013-2015) : le cadre légal est adapté, les ressources halieutiques sont connues**

#### Adaptation du cadre institutionnel et légal

Autant que le cadre institutionnel, le cadre législatif devra garantir les meilleures conditions de réussite des objectifs définis dans le cadre de la politique de pêche et d'aquaculture. Une mise à jour s'impose, la loi actuelle sur la pêche est obsolète. Sur le plan institutionnel, un premier travail sera mené pour analyser

et préciser les responsabilités des différents acteurs. Il s'agira aussi d'inclure l'environnement du milieu marin et de s'assurer de la mise en place d'un cadre interinstitutionnel fonctionnel pour le secteur. Le dispositif de concertation et de cogestion du secteur devra être précisé afin d'inclure le secteur privé (associations de pêcheurs, autres professions). Le nouveau cadre institutionnel et légal devra être largement vulgarisé.

Actions à mener :

- Recrutement d'un expert en appui à la révision de la loi sur la pêche.
- Organisation des concertations des acteurs du secteur sur les évolutions nécessaires
- Adoption du nouveau du nouveau cadre institutionnel et légal
- Diffusion du cadre adopté

Les instruments pour la mise en œuvre du cadre légal et normatifs sont définis et mis en place

Le nouveau cadre institutionnel et légal appellera à la mise en place d'instruments spécifiques. Il est notamment prévu la création d'un registre fiable sur les pêcheurs et les embarcations, les associations... Le fonctionnement des cadres de cogestion sont précisés et un plan d'installation et de formation est défini. D'autres instruments seront à préciser. La table sectorielle sera réactivée et dynamisée aux niveaux national et départemental. L'appui à la structuration des différentes professions sera pris en considération (exemple pêche artisanale).

Un des goulots d'étranglement pour le développement du secteur est l'accès au crédit. Il sera étudié un système approprié facilitant cet accès au crédit et autres financement.

Actions à mener :

- Elaboration d'un plan pour la mise en place des structures de cogestion
- Elaboration d'un plan d'appui à la structuration des professions du secteur
- Etude sur le financement des activités du secteur
- Développement des autres instruments nécessaires (ex. registres, normes...)

Les ressources halieutiques d'Haïti sont connues

Il s'avère donc nécessaire et indispensable d'organiser de façon méthodique la collecte de données qui serviraient à améliorer les connaissances scientifiques sur les pêcheries et à aider dans le processus de la prise de décisions relatives à la planification, la gestion optimale, le suivi des pêcheries ou même à la négociation d'accords avec des opérateurs tant nationaux qu'internationaux.

Ces données permettront d'étudier tout changement de la nature des ressources dans le temps et s'avèreront des plus précieuses dans quelques années, si l'on venait à s'interroger sur les risques de surexploitation de la ressource. Une base de données sera constituée et sera tenue à jour.

Cette connaissance des ressources entrainera la définition de projets de recherche pour le secteur.

Actions à mener :

- Réalisation de l'étude
- Exploitation des données sur les capacités de production et limites
- Création et abondement d'une banque de données
- Identification des projets de recherche

#### **4.7.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : la politique et les instruments sont mis en œuvre**

##### Mise en œuvre concertée des programmes d'action sur le secteur

En dépit de l'existence d'une stratégie nationale clairement définie en matière de développement des pêches, les activités des projets de développement sont souvent réalisées au coup par coup réduisant de ce fait l'efficacité de l'effort global déployé. Afin de permettre une coordination des activités de développement entre les différentes zones de production et une meilleure intégration de celles-ci à l'échelon national, il est nécessaire de bien coordonner les actions des ONG.

Ce protocole facilitera non seulement la participation permanente de représentants de la société civile (ONG, secteur privé et autres acteurs de la filière) à la définition des orientations et des stratégies opérationnelles de mise en œuvre de ces programmes mais aussi une meilleure coordination dans la mobilisation et l'utilisation des ressources humaines, matérielles.

D'autre part, le MARNDR s'appuiera sur les ONG du secteur pour mettre en œuvre les actions d'information, de vulgarisation, de structuration prévues dans son plan programmatique. Ces ONG du secteur (en premier lieu les associations professionnelles) seront les principaux vecteurs des actions de renforcement de capacités dans le secteur, notamment en termes de cogestion du secteur.

Actions à mener :

- Protocole d'accord avec les acteurs
- Planning de réalisation des Programmes
- Vulgarisation des programmes;
- Contrôle, suivi-évaluation des programmes

#### **4.7.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : l'ensemble du cadre légal et réglementaire est appliqué**

##### Evaluation et consolidation des acquis

A l'issue de ces 5 ans, le plan programmatique initial a été réalisé, le cadre légal s'avère adapté et est appliqué, le système de cogestion a été mis en pratique et les différentes parties prenantes sont actives dans les mécanismes de cogestion mis en place.

Une évaluation en milieu d'année 5 permettra de tirer un bilan des actions menées, de la capacité des acteurs en place, de définir les actions pour consolider les acquis et de proposer les évolutions nécessaires et les prochains programmes à construire.

Actions à mener :

- Evaluation du secteur
- Conception du plan programmatique pour les 5 années à venir

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET PECHE ET AQUACULTURE**

OBJECTIFS	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	ACTIVITÉS	PLANIFICATION				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
<p><b>Renforcement du cadre institutionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer les services des pêches maritimes et d'aquaculture</li> <li>▪ Définir des besoins du secteur de la pêche et de l'aquaculture en personnel spécialisés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG / DT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration de cadres formes et expérimentés a la DPAQ</li> <li>▪ Préparation d'un manuel de procédure du fonds</li> <li>▪ Actualisation de la Loi de Pêche</li> <li>▪ Recherche de coordination avec les acteurs du secteur</li> <li>▪ Amélioration de la structure organisationnelle des communautés de pêcheurs</li> </ul>					
<p><b>Augmentation de capacité d'aménagement des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer un service des statistiques au niveau de la Direction centrale</li> <li>▪ Recruter des agents permanents chargés de la collecte des données au niveau du terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG / DT/ autres acteurs du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'une banque de données statistiques</li> <li>▪ Mise en place du registre de pêcheurs et des embarcations</li> <li>▪ Exécution des projets recherche et d'évaluation de la ressource</li> <li>▪ Développement d'un programme conjoint avec les universités</li> <li>▪ Campagne de protection des mangroves</li> </ul>					
<p><b>Pm – programme opérationnel hors réforme</b> <b>Dynamisation du développement socio-économique de la filière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer l'augmentation de la disponibilité locale de matériels de pêche</li> <li>▪ Appuyer l'augmentation et diversification des prises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG / DT/ Bailleurs de fonds/ Organisations /autres acteurs du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation des disponibilités des engins de pêche par la mise en place de boutiques de pêche communautaires</li> <li>▪ Introduction d'embarcations artisanales améliorées adaptées</li> <li>▪ Formation des pêcheurs en navigation et sécurité en mer</li> <li>▪ Introduction de DCP adaptés</li> <li>▪ Formation des pêcheurs en divers aspects des DCP</li> </ul>					

OBJECTIFS	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	ACTIVITÉS	PLANIFICATION				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
<p><b>Pm – programme opérationnel hors réforme</b></p> <p><b>Amélioration de la commercialisation du produit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la transformation du produit</li> <li>▪ Améliorer les infrastructures physiques de base</li> <li>▪ Appuyer la recherche de marchés d'exportation</li> </ul>	▪	DT/ DDA / Autres acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campagne de promotion des produits</li> <li>▪ Formations sur le standard de qualité du produit</li> <li>▪ Création d'un laboratoire de certification</li> <li>▪ Création de mesures incitatives gouvernementales pour les investisseurs privés</li> <li>▪ Elaboration de produits de crédit pour les pêcheurs et marchandes</li> <li>▪ Aménagement de centres de stockage, traitement et commercialisation de poisson</li> <li>▪ Aménagement de ports de débarquement</li> <li>▪ Formation sur les techniques de transformation du produit</li> <li>▪ Augmentation de disponibilité de congélateurs solaires et caisses isothermes</li> <li>▪ Installation de machines a glace concassée et de chambres froides</li> <li>▪ Formation de techniciens frigoristes</li> </ul>					

## 4.8 LE PLAN DE REFORME EN MATIERE D'AMENAGEMENT

*(La partie infrastructures reste à compléter)*

### 4.8.1 La planification sur 1 an (2013-2014) : la mise en place des structures internes

#### Mise en place des services et définition des plans d'action

La réorganisation de la DIA et de la DFRS en une seule Direction de l'Aménagement a permis à partir d'un travail sur les fonctions de revoir la structuration et l'organisation des services afférents. Les services concernant les ressources naturelles seront au nombre de 4 :

- Service d'aménagement des bassins versants,
- Service des ressources en sols,
- Service foresterie,
- Service d'informations (sols, agro-météorologie, hydrologie...).

Le premier travail sera de mettre les services en ordre de marche, c'est-à-dire, préciser les besoins en RH, négocier avec les DRH les besoins supplémentaires, définir les profils de postes, réaffecter le personnel existants. Pour la Direction de l'Aménagement, il sera aussi indispensable d'avoir un spécialiste gestion des ressources naturelles dans chaque DDA. Enfin, en lien avec la révision des fonctions de cette direction et l'état des RH, un programme de mise à niveau et de formation continue est à définir. L'équipement de la direction est à prévoir aussi en conséquence tant au niveau disponibilité des bureaux que de l'équipement en matériel et en véhicule.

A noter que le service des ressources en sols intégrera une section en édaphologie.

Les différentes activités à mener sont :

- Mettre en place des nouveaux services et assurer leur fonctionnalité
- Systématiser l'existence d'un représentant au / spécialiste au niveau de chaque DDA
- Définir un plan de formation continue des RH

#### Evolution des documents d'orientation, de stratégie et de programmation

La mise en place de la nouvelle direction de l'aménagement donnera lieu à la définition d'une orientation claire dans les domaines concernés (aménagement, infrastructures, BV, GRN...) qui guidera son action. Il s'agit d'une feuille de route sur laquelle la direction et ses services s'engageront. L'objectif est aussi de rentrer entièrement dans l'approche programmatique initiée par le MARNDR et partir ainsi sur de nouvelles bases de travail. En complément, les procédures spécifiques relatives à cette direction seront revues ou définies quand elles n'existent pas.

Les différentes activités à mener sont :

- Elaborer un document d'orientation de la direction avec programme de travail pluriannuel
- Disposer d'un plan programmatique sur 3 ans
- Définir les plans de travail des services
- Définir la liste des procédures à revoir et échéances



Mise en place d'un mécanisme de programmation concertée entre la Direction de l'aménagement, la direction des filières et les DDA

Aujourd'hui des périmètres sont construits mais aucun accompagnement n'est prévu pour faire évoluer les pratiques culturelles ... ceci du à un manque de collaboration et de programmation commune entre les différentes directions concernées. Une évolution est nécessaire et passe par une programmation concertée entre les directions concernées lors des faisabilités, réalisation et mise en service des périmètres.

Activités :

- Systématiser la collaboration sur chaque dossier ou études d'aménagement
- Intégrer dans les études de faisabilité le volet mise en œuvre
- Intégrer dans les plans directeurs d'aménagement un volet de mise en œuvre

**4.8.2 La planification sur 2 ans (2013-2015): La définition d'une politique d'aménagement interministérielle consensuelle, soutenue par un cadre légal rénové et adapté**

Evolution de la politique d'aménagement et du cadre légal

La politique en matière d'aménagement ne peut être qu'interministérielle. Un organisme est au centre de cette problématique pour les Bassins Versants, le CIAT. Le MARNDR est membre du CIAT. Malheureusement il est à regretter que la démarche du CIAT ne soit pas assez consensuelle et ouvert mais aussi que le MARNDR n'ait réussi à être une force de proposition pouvant peser sur les orientations. Il revient au MARNDR de prendre des initiatives et d'être proactif au sein de cette structure et avec les autres membres la composant.

En matière de foresterie, la question se pose dans les mêmes termes avec le Ministère de l'environnement (ME) dont les compétences chevauchent celles du MARNDR. Une complémentarité doit être recherchée, le MARNDR pouvant être le bras armé sur le terrain d'une politique définie en commun avec le ME et les autres acteurs concernés. Un travail est déjà entamé avec le PMDM et la FAO en ce sens et se poursuivra.

L'OMRH sera saisie pour appuyer les questions de répartition des fonctions entre les différentes entités publiques concernées.

Les différentes activités à mener sont :

- Harmoniser les relations interinstitutionnelles
- Réviser la politique de gestion des bassins versants
- Politique, stratégie en matière de foresterie (en cours avec PMDM – FAO) et plan d'action
- Définir les textes relatifs à l'aménagement et à l'utilisation des ressources forestières
- Révision du cadre de réglementation de l'utilisation des sols
- Définition et adoption des textes relatifs à l'aménagement et l'utilisation des ressources forestières (en cours avec PMDM – FAO)

#### **4.8.3 La planification sur 3 ans (2013-2016) : Les outils en matière d'aménagement et de connaissance des sols disponibles**

##### La capacité de maîtrise d'ouvrage des DDA est renforcée

La maîtrise d'ouvrage des périmètres irrigués et autres travaux sera déléguée aux DDA. Elles devront être préparées à cette fonction. Comment gérer un contrat, comment définir cahier des charges, contrôle, etc.

Activités à mener :

- A préciser
- 

##### Les associations d'usagers sont systématisées et formées

La réussite de la politique en matière d'irrigation passe par les usagers assurant la gestion pleine et entière des leurs périmètres. Il s'agit d'une part d'assurer la mise en place d'association d'usagers et d'autre part d'assurer un accompagnement dans l'exercice de leurs fonctions.

Activités à mener :

- A préciser
- 

##### Les référentiels en matière d'aménagement sont disponibles et diffusés

En matière de conservation des eaux et des sols, la priorité sera portée sur l'aménagement des bassins versants, les zones de montagne constituant un enjeu majeur en la matière. Il manque une base de travail de référence en matière d'aménagement. Les pratiques et les expérimentations sont toutefois nombreuses mais n'ont pas été capitalisées pour donner jour à des référentiels répondant aux différentes zones agro-écologiques et pouvant servir de guide pour les acteurs sur le terrain. Ce travail sera mené au cours des trois à venir en associant les différents acteurs. In fine, le MARNDR devra disposer au niveau central et surtout des DDA d'une capacité de conseil reconnue en matière d'aménagement.

Les différentes activités à mener sont :

- Capitalisation des travaux existants
- Définition des modèles d'aménagement des modèles d'aménagement par zones agro-écologique
- Production des référentiels
- Formation des acteurs de terrain
- Développer des capacités de prestation de services en aménagement

##### Les référentiels en matière d'agroforesterie sont disponibles et diffusés

L'agroforesterie constitue certainement une des clés en matière aménagement et d'implication des producteurs des zones concernées. Beaucoup de travaux ont été réalisés par le passé sur cette question.

Ces travaux ont été peu valorisés et sont aujourd'hui dispersés. Le premier travail de la Direction de l'aménagement sera donc de rassembler la documentation existante, de l'exploiter et au regard des systèmes agro-forestiers existants, de construire les référentiels adaptés. Il s'agira ensuite de former les acteurs de terrain sur ces référentiels et d'être capable, via les DDA, de répondre aux demandes de conseils sur ce sujet, de stimuler les initiatives locales. Ici aussi, le MARNDR ne travaille pas seul mais avec les autres acteurs publics et privés concernés.

Les différentes activités à mener sont :

- Rassemblement de la documentation existante
- Inventaire des systèmes d'agro-forestiers
- Développer des référentiels
- Former les acteurs de terrain
- Développer des capacités de prestations de services en agroforesterie.

#### La classification des sols est disponible

Connaitre les potentialités des sols en Haïti est une nécessité à laquelle la Direction de l'Aménagement doit s'atteler sans tarder. L'objectif est de disposer de cartes précises sur la vocation des sols. Il est prévu de réaliser à cet effet un programme pilote sur un département avant de le généraliser sur l'ensemble du pays. Il s'agira aussi de reconstituer tous les travaux existant en la matière de manière à actualiser ce qui existe.

Le MANRDR devra aussi se doter d'un laboratoire d'analyse des sols pour répondre aux multiples demandes. Actuellement le MARNDR travaille avec le laboratoire de l'université mais qui n'est pas dimensionné pour travaux de grande ampleur. L'université dispose d'un laboratoire d'enseignement qui ne pourra répondre aux demandes à venir.

Les différentes activités à mener sont :

- Mise en œuvre d'un programme pilote pour relevé et classification des sols
- Mise en place d'un programme national de classification des sols
- Mise en place d'un laboratoire d'analyse des sols

#### **4.8.4 La planification sur 5 ans (2013-2017) : Un système d'informations fonctionnel sur l'état des ressources naturelles**

##### Un système d'information sur les ressources naturelles fonctionnel

Le MARNDR ne dispose pas d'un état de la situation des ressources naturelles et ne peut faire un suivi dynamique de leurs évolutions. C'est pourtant la base de travail indispensable pour un ministère qui pilote un secteur. La direction de l'aménagement met dans ses priorités la construction d'un tel système, système qui alimentera le système d'information général du MARNDR développé par l'UEP.

Ce système prendra en compte les thématiques suivantes

- Production de cartographie thématique

- Informations sur les sols
- Information sur les végétations
- Hydrologie
- Hydrogéologie
- Agro-météorologie

Il s'agira dans un premier temps de faire un diagnostic de l'état de l'existant, des instruments antérieurs et des dispositifs, de la possibilité de les améliorer et/ou réactiver ... La construction des différents volets de ce système d'information prendra entre 3 et 5 ans en fonction des moyens disponibles. Il s'agira de commencer par un diagnostic des systèmes existants puis de définir un plan directeur pour ce système d'informations des RN en cohérence avec le système général mis en place par l'UEP. Le MARNDR s'appuiera sur le CNGIS fin d'éviter des duplications et de jouer la synergie dans la collecte et le traitement des données, le CNGIS étant parfaitement outillé en matière de cartographie.

Les différentes activités à mener sont :

- Diagnostic de l'existant
- Définir le plan directeur du système d'information (en lien avec le système global mis en place au niveau de l'UEP)
- Equipement (ordinateurs, ploters)
- Publications annuelles de l'état des RN

## PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET AMENAGEMENT

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Evolution institutionnelles</b>	▪	▪	▪					
<b>Mise en place des services et définition des plans d'action :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place des nouveaux services et assurer leur fonctionnalité</li> <li>▪ Systématiser l'existence d'un représentant au / spécialiste au niveau de chaque DDA</li> <li>▪ Définir un plan de formation continue des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision prise pour la nouvelle organisation</li> <li>▪ Possibilité de recrutement des cadres manquants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DA</li> <li>▪ DRH</li> <li>▪ DAAB</li> <li>▪ DDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réorganiser les services</li> <li>▪ Produire les fiches de postes</li> <li>▪ Recruter 5 ingénieurs en GRN (besoins à confirmer)</li> <li>▪ Equiper les services de véhicules</li> <li>▪ Mettre à disposition des services des bureaux équipés</li> <li>▪ Définir un plan de formation continue</li> </ul>					
<b>Evolution des documents d'orientation, de stratégie et de programmation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer un document d'orientation de la direction avec programme de travail pluriannuel (feuille de route)</li> <li>▪ Disposer d'un plan programmatique sur 3 ans</li> <li>▪ Définir les plans de travail des services</li> <li>▪ Définir la liste des procédures à revoir et échéances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposer d'une vision consensuelle du partage des fonctions entre les acteurs publics dans ce domaine</li> <li>▪ Existence d'un document cohérent d'aménagement du territoire dans lequel s'insère la gestion des BV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UEP</li> <li>▪ DDA</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un groupe de travail ouvert aux personnes ressources extérieures</li> <li>▪ Rédiger un projet d'orientation et le soumettre à critique</li> <li>▪ Valider le document amendé</li> <li>▪ Préparer avec l'UEP un projet de programme triennal</li> <li>▪ Le décliner un plan de travail annuel pour chaque service avec les objectifs à atteindre</li> <li>▪ Faire un état des procédures, de leur adéquation</li> <li>▪ Produire un plan de révision des procédures</li> </ul>					
<b>Evolution de la politique d'aménagement et du cadre légal :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmoniser les relations interinstitutionnelles</li> <li>▪ Réviser la politique de gestion des bassins versants</li> <li>▪ Politique, stratégie en matière de foresterie (en cours avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceptation du CIAT de revoir sa démarche de collaboration avec les autres acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Min. intérieur</li> <li>▪ MDE</li> <li>▪ CIAT</li> <li>▪ Min. Plan</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation d'une rencontre interinstitutionnelle précisant le partage des responsabilités</li> <li>▪ Clarification du rôle du MARNDR en matière de gestion des BV</li> <li>▪ Mise en place d'un cadre d'échange sur les propositions de la politique de gestion des</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
PMDM – FAO) et plan d'action <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les textes relatifs à l'aménagement et à l'utilisation des ressources forestières</li> <li>▪ Révision du cadre de réglementation de l'utilisation des sols</li> <li>▪ Définition et adoption des textes relatifs à l'aménagement et l'utilisation des ressources forestières (en cours avec PMDM – FAO)</li> </ul>			BV <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution à la révision de la politique de gestion des BV</li> <li>▪ Evaluation des textes existants, niveau d'application et besoins d'adaptation</li> <li>▪ Elaboration de nouveaux textes</li> <li>▪ Partage des propositions Défense des projets de textes pour adoption</li> </ul>					
<b>Mise en place d'un mécanisme de programmation concertée entre la Direction de l'aménagement, la direction des filières et les DDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systématiser la collaboration sur chaque dossier ou études d'aménagement</li> <li>▪ Intégrer dans les études de faisabilité le volet mise en œuvre</li> <li>▪ Intégrer dans les plans directeurs d'aménagement un volet de mise en œuvre</li> </ul>	▪	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à préciser</li> </ul>					
<b>La capacité de maîtrise d'ouvrage des DDA est renforcée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à préciser</li> </ul>	▪	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à préciser</li> </ul>					
<b>Les associations d'usagers sont systématisées et formées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à préciser</li> </ul>	▪	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à préciser</li> </ul>					
<b>Les référentiels en matière</b>	▪	▪ Projets et	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueillir et analyser de la</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>d'aménagement sont disponibles et diffusés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalisation des travaux existants</li> <li>▪ Définition des modèles d'aménagement, des modèles d'aménagement par zones agro-écologique</li> <li>▪ Production des référentiels</li> <li>▪ Formation des acteurs de terrain</li> <li>▪ Développer des capacités de prestation de services en aménagement</li> </ul>		<p>programmés concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DDA</li> <li>▪ CIAT</li> <li>▪ ME</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ PTF</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<p>documentation existante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser des rencontres avec les DDA et les Collectivités sur les modes de gestion et modèles d'aménagement</li> <li>▪ Produire les référentiels avec un panel de spécialistes/ usagers</li> <li>▪ Assurer la formation de formateur</li> <li>▪ Définir et mettre en œuvre un plan de formation</li> </ul>					
<p><b>Les référentiels en matière d'agroforesterie sont disponibles et diffusés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rassemblement de la documentation existante</li> <li>▪ Inventaire des systèmes d'agroforestiers</li> <li>▪ Développer des référentiels</li> <li>▪ Former les acteurs de terrain</li> <li>▪ Développer des capacités de prestations de services en agroforesterie</li> </ul>	▪		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem supra par rapport à l'agroforesterie</li> </ul>					
<p><b>La classification des sols est disponible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre d'un programme pilote pour relevé et classification des sols</li> <li>- Mise en place d'un programme national de classification des sols</li> <li>- Mise en place d'un laboratoire d'analyse des</li> </ul>		idem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rassembler et exploiter les documentation et travaux antérieurs</li> <li>▪ Mise en œuvre d'un programme pilote sur un département pour relevé et classification des sols</li> <li>▪ Adoption de la méthodologie et conception d'un programme à l'échelle nationale</li> <li>▪ Recherche de financement pour la mise en œuvre du</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
sols			programme					
<b>Système d'information sur les ressources naturelles fonctionnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser le diagnostic de l'existant</li> <li>▪ Définir le plan directeur du système d'information (en lien avec le système global mis en place au niveau de l'UEP)</li> <li>▪ Equiper le service (ordinateurs, ploters)</li> <li>▪ Assurer la publication annuelle de l'état des RN</li> </ul>		Idem et CNGIS	▪					



#### **4.9 LE PLAN DE REFORME POUR LA RECHERCHE, LA VULGARISATION ET LA FORMATION**

Les travaux menés au cours de l'élaboration du plan de réforme du MARNDR ont conduit à la nécessité de regrouper les entités en charge de la Recherche (CRDA), de la Formation (DFPEA) et de la vulgarisation. Plusieurs facteurs jouent en faveur de ce regroupement :

- Elles doivent travailler en étroite synergie en lien avec les besoins liés aux différents systèmes de production et filières afin de réaliser des programmes complémentaires et cohérents entre eux.
- Les trois domaines sont concernés par une approche où le MARNDR se place comme l'animateur d'un dispositif multi-acteurs, le MARNDR se recentrant sur le pilotage, l'orientation, la mise en place des instruments nécessaires.
- Ces structures, malgré la volonté de leurs responsables, ne disposent que de très peu de moyens humains et de ressources pour leurs activités. Elles ont tout intérêt à regrouper leurs moyens.

Des travaux sont déjà en cours en matière d'orientation avec notamment le plan directeur de la vulgarisation agricole (mars 2011, en attente de validation) et le plan directeur de la formation professionnelle agricole (2011, en attente de validation) ou encore avec les assises de la recherche (2013, on en attend les résultats). Des pistes sont ouvertes, la mise en œuvre du plan de réforme permettra de confirmer, d'ajuster les orientations et de mettre en place les structures, instruments et programmes nécessaires.

Nous présentons ici les objectifs et activités à mettre en œuvre de manière commune aux trois futurs services (Vulgarisation, formation, recherche) avant de revenir, domaine par domaine, sur des sous-objectifs et activités spécifiques.

##### **4.9.1 Mise en place de la direction de l'innovation et des instruments communs**

###### *Mise en place de la Direction de l'Innovation*

En lien avec l'adoption du nouvel organigramme, la nouvelle direction de l'innovation sera mise en place avec le service de la recherche, le service de la vulgarisation, le service de la formation. Chaque service sera dirigé par un coordonateur en charge du service central et de la supervision des organismes ou centres rattachés.

Les profils de postes seront redéfinis et une analyse des besoins en RH spécifiques à cette direction sera faite avec des propositions d'affectation et de recrutement. L'objectif est de disposer d'une structure légère et performante en mesure d'assurer un travail de coordination et de supervision. Des recrutements contractuels pourront ensuite être opérés en fonction des programmes développés et des ressources liées.

Activités à mener :

- Mise en place des services de recherche, vulgarisation et formation au sein de la Direction de l'Innovation
- Affectation et recrutement des cadres

### Analyse des besoins et des évolutions à apporter en termes d'outils

La porte d'entrée en matière de recherche, vulgarisation et formation sera l'actualisation des attentes des producteurs et des autres acteurs des filières. A cette fin, il est prévu en premier lieu d'opérer une analyse des systèmes de production. A partir de cette analyse et des attentes des différents groupes de producteurs, il sera opéré un examen de l'adéquation des innovations existantes, des manques, des besoins d'évolution etc. Ce travail dégagera les priorités en matière de recherche, vulgarisation et formation. Travail s'opérera en faisant participer les principaux acteurs impliqués dans ces fonctions et les organisations professionnelles.

En fonction des moyens disponibles, l'analyse portera sur un échantillon représentatif des différents systèmes de production et filières. Ce travail s'étalera sur deux ans. Sans attendre les résultats finaux, les premiers résultats sur des zones prioritaires serviront à guider les choix de la Direction de l'Innovation.

Activités à mener :

- Diagnostiquer des systèmes de production
- Inventorier les innovations (acquis, limites)
- Dégager les priorités pour la Direction de l'Innovation

### Mise en place d'un mécanisme de financement de la recherche, vulgarisation et formation

Le financement restera le déterminant pour la mise en œuvre des différents programmes de recherche, de vulgarisation et de formation. Des outils de financements sont à concevoir. L'option serait de travailler à la mise en place d'un fonds commun à cet effet permettant d'orienter les financements mobilisés vers les priorités du secteur et d'éviter ainsi un éparpillement des financements sur des opérations ponctuelles et sans cohérence entre elles. D'autre part, des outils incitatifs seront à développer, à l'exemple du système des « vouchers ».

Activités à mener :

- Mettre en place un fonds commun vulgarisation, formation, recherche
- Développer des instruments spécifiques et incitatifs

### Réhabilitation des centres de recherche, vulgarisation et formation

Il est nécessaire que le MRNDR dispose de centres dans les principales zones agro-écologiques permettant de faire des recherches appliquées, de servir de centres de démonstration à disposition des organismes de vulgarisation, ainsi que de lieu de formation. Le MARNDR peut réhabiliter des centres existants et aussi s'appuyer sur des centres mis en place par d'autres acteurs. A ce jour, 5 centres sont prévus d'être réhabilités dans le cadre du programme DEFI. Le nombre de centres à réhabiliter ou créer dépendra des ressources disponibles. Une priorisation des zones sera faite pour couvrir les principales zones agro-écologiques.

Activités à mener :

- Définition des modalités de gestion
- Réhabilitation des centres

## PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – DIRECTION DE L'INNOVATION

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Mise en place de la Direction de l'Innovation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place des services de recherche, vulgarisation et formation au sein de la Direction de l'Innovation</li> <li>▪ Affectation et recrutement des cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validation de l'organigramme</li> <li>▪ Connaissance des dotations en personnel prévues sur les 5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validation de l'organisation de la DI et des Services</li> <li>▪ Définition des fiches de postes des agents</li> <li>▪ Affectation des agents répondant aux profils</li> </ul>					
<p><b>Mise en place des outils de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un fonds commun Vulgarisation, formation, recherche</li> <li>▪ Développer des instruments spécifiques et incitatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement d'un consultant pour la faisabilité et le manuel de procédure du fonds</li> <li>▪ Accord du Parlement sur l'affectation de taxes</li> <li>▪ Mobilisation des PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DI</li> <li>▪ Projets impliqués</li> <li>▪ PTF</li> <li>▪ Acteurs du système (OP, privé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faisabilité du Fonds et analyse des types de ressources nécessaires et mobilisables</li> <li>▪ Elaboration du manuel de procédures du fonds de vulgarisation / form. / recherche</li> <li>▪ Mise en place des organes du fonds</li> <li>▪ Mobilisation des financements</li> <li>▪ Evaluation des instruments incitatifs existants</li> <li>▪ Choix des instruments à généraliser et mise en place</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Analyse des besoins et des évolutions à apporter en termes d'outils</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventorier les innovations (acquis, limites)</li> <li>▪ Diagnostiquer des systèmes de production</li> <li>▪ Dégager les priorités pour la Direction de l'Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choisir les bons prestataires</li> <li>▪ Bonne coordination des acteurs engagés dans la vulgarisation et la recherche</li> </ul> <p>NB. les programmes de recherches, vulgarisation, formation qui en sortiront seront étalés sur toute la période et au-delà.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DI</li> <li>▪ Acteurs du système</li> <li>▪ Prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire TDR pour inventaires et diagnostic</li> <li>▪ Réaliser les études</li> <li>▪ Animer travail pluri disciplinaires et pluri-acteurs sur les réponses à apporter</li> </ul>					
<p><b>Mise en place des centres de recherche, vulgarisation et formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les zones prioritaires</li> <li>▪ Définir les modalités de gestion</li> <li>▪ Réhabiliter les centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accord sur la place des centres dans le dispositif du MARNDR</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir un état des centres existants</li> <li>▪ Fixer les priorités</li> <li>▪ Définir les coûts de réhabilitation et de fonctionnement, préciser les modalités de gestion</li> <li>▪ Mobiliser les financements</li> <li>▪ Réaliser les réhabilitations</li> </ul>					

## A) OBJECTIFS RELATIFS A LA VULGARISATION

L'exemple de cette fonction est typique de l'évolution du rôle de la puissance publique, et donc du tournant que le MARNDR est en train de prendre : le secteur public est chargé de mettre en place les instruments nécessaires à l'exercice de cette fonction dans un cadre pluri-acteurs impliquant en premier lieu les producteurs et leurs organisations, les autres acteurs du secteur privé, ceci dans un contexte (i) de rareté des ressources publiques et (ii) de très faible capacité des producteurs à absorber une partie des coûts de cette vulgarisation.

La conduite de cette fonction de vulgarisation au niveau du MARNDR appelle donc à grandes évolutions par rapport aux pratiques antérieures. Ces évolutions ont déjà commencé avec certains projets pilotes. Mais c'est un chantier ouvert, à reconstruire en s'appuyant sur des mécanismes de partenariat ainsi que la mise en place de systèmes d'incitation (cf. Test du système des vouchers) et donc d'un instrument de financement. Autre enjeu : disposer de vulgarisateurs en mesure de répondre aux attentes des producteurs. Aujourd'hui le niveau des vulgarisateurs a fortement baissé, Cette baisse du niveau technique a pour conséquence directe l'inefficacité et l'inaptitude à aider les producteurs à trouver des solutions appropriées et adaptées à ces nouveaux problèmes. Il s'avère nécessaire de procéder à la formation d'un nouveau type de vulgarisateur capable d'intervenir efficacement en milieu rural. Il s'agit d'assurer une meilleure adéquation entre les attentes des producteurs sur les défis qu'ils ont à relever et la nature et la qualité des prestations des services de vulgarisation agricole

Au niveau du MARNDR, il s'agit de conserver le pilotage et à cet effet de mettre en place une structure interne d'animation de ce pilotage du dispositif de vulgarisation (le service de vulgarisation). Il s'agira aussi de développer ces dispositifs d'animation au niveau départemental en s'appuyant sur les tables sectorielles. Comme prévu dans la stratégie le dispositif travaillera (i) sur le développement d'un réseau d'intervenants avec une recherche de cohérence des démarches tout en favorisant des expériences pilotes, (ii) sur la mise en place de cet instrument de financement s'appuyant les expériences en cours, (iii) sur l'actualisation des paquets techniques à vulgariser par filières, par zone agro-écologique et type de producteurs et (iv) sur la mise à niveau des RH impliquées dans le dispositif au niveau des différents acteurs concernés.

### **4.9.2 La planification sur 1 an (2013-2014) : le dispositif inter-acteurs en place autour d'une orientation commune**

#### Mise en place du dispositif de vulgarisation :

Au cours de cette première année, le dispositif sera installé avec en premier lieu la commission nationale de coordination (CNC). Cette commission regroupera au niveau national les principaux acteurs qui interviennent en matière de vulgarisation. Elle favorisera les échanges sur les pratiques, l'harmonisation des démarches et des outils, la mise en place des instruments nécessaires. Cette commission disposera de relais au niveau départemental à travers les tables sectorielles agricoles départementales. Au sein de ces dernières des groupes de travail sur la vulgarisation seront instaurés. Un guide relatif à ce dispositif sera produit et discuté au sein de la commission avant d'être diffusé. Ce guide constituera une charte de collaboration entre les acteurs du dispositif.

Activités à mener :

- Mise en place de la commission nationale de coordination CNC

- Organisation du dispositif au niveau départemental et communal
- Elaboration du guide de fonctionnement du dispositif

#### Promotion du plan directeur de vulgarisation

L'objectif est de rassembler autour d'une même vision des évolutions de la vulgarisation l'ensemble des acteurs concernés. Le plan directeur de la vulgarisation agricole produit en 2011 servira de base de travail. Il sera présenté et soumis à débat à travers des ateliers nationaux et départementaux. A l'issue de ces échanges, les principes et méthodes en matière de vulgarisation doivent faire l'objet d'un consensus et vont structurer la préparation et la mise en œuvre des programmes de vulgarisation. La Commission Nationale de Coordination sera responsabilisée dans ce travail. Un plan de travail sera défini pour avancer dans l'amélioration des outils, des paquets techniques à vulgariser, la formation des vulgarisateurs, etc.

Activités à mener :

- Production et diffusion des supports explicatifs
- Tenue de rencontres nationale et départementales

### **4.9.3 La planification sur 2 ans (2013-2015) : Outils de vulgarisation disponibles**

#### Evolutions des outils de vulgarisation

Suite aux travaux menés en commun avec la recherche et la formation sur l'analyse des systèmes de production et les attentes prioritaires des principales filières, le service de vulgarisation va orienter en conséquence ses travaux. Il travaillera avec la Direction des filières et les autres acteurs concernés sur les méthodes, paquets techniques et autres outils adaptés à vulgariser.

Activités à mener :

- Travailler avec les acteurs sur évolution des outils
- Définition des méthodes, paquets techniques et autres outils adaptés

### **4.9.4 La planification sur 3 ans (2013-2016) : Acteurs du dispositif de vulgarisation maîtrisant démarche et outils**

#### Développement des capacités des acteurs

Ce n'est pas le ministère qui va intervenir seul en matière de vulgarisation. Il va accompagner les acteurs de terrain qui assure directement cette vulgarisation et il va assurer la couverture des zones prioritaires non couvertes à travers les BAC. Les capacités de ces acteurs, tant extérieurs au MARNDR qu'au sein du MARNDR doivent être développées. Les modes d'interventions ont évolué, les outils aussi. Un travail de formation et de mise à niveau est à faire au cours des trois premières années afin de disposer à une base solide de vulgarisateurs.

Activités à mener :

- Définir les besoins de développement de capacités des acteurs du système
- Former les acteurs sur la nouvelle approche de vulgarisation
- Former les vulgarisateurs

#### **4.9.5 La planification sur 5 ans (2013-2018) : Programmes de vulgarisation répondant aux besoins des producteurs et des filières**

##### Conception des programmes de vulgarisation

Progressivement les programmes de vulgarisation vont être bâtis par département par les acteurs de terrain (organisations de producteurs, ONG, DDA...), via les tables sectorielles, en lien avec leurs priorités. Le niveau central apportera un appui à la conception de ces programmes départementaux, programmes qui devront être évolutif et mis à jour annuellement.

Le niveau central concevra pour sa part un programme d'accompagnement destiné à outiller et renforcer les capacités des acteurs impliqués dans les programmes départementaux. Il reviendra au niveau central d'assurer une capitalisation des acquis et faciliter les échanges entre les acteurs sur leurs pratiques.

Activités à mener :

- Accompagner les acteurs de terrain dans la conception de leurs programmes et le développement de partenariats
- Concevoir un programme national en appui aux programmes départementaux
- Assurer un travail de capitalisation et de valorisation des acquis

##### Structuration du monde rural

Le service de vulgarisation accordera une attention particulière à l'appui à la structuration des organisations professionnelles. En étroite collaboration avec la Direction des Filières, il développera les outils à cet effet.

Activités à mener :

- Définir les besoins de structuration et d'accompagnement
- Mettre à disposition des outils d'organisation et de gestion des organisations professionnelles

##### Mise en œuvre des programmes de vulgarisation

Pour mémoire :

- Programmes pilotes
- Nouveaux programmes

### PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET VULGARISATION

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Mise en place du dispositif de vulgarisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de la commission nationale de coordination CNC</li> <li>▪ Organisation du dispositif au niveau départemental et communal</li> <li>▪ Elaboration du guide de fonctionnement du dispositif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adhésion des acteurs du système au dispositif et à la CNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DI</li> <li>▪ DF</li> <li>▪ UCDDAD L</li> <li>▪ Autres acteurs du système</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusion d'une note de travail auprès des acteurs du système sur le rôle de la CNC</li> <li>▪ Rencontre avec les acteurs sur le rôle et le fonctionnement de la CNC</li> <li>▪ Arrêté ministériel créant la CNC</li> <li>▪ Définition du mode de travail et d'animation du dispositif au niveau départemental et communal</li> <li>▪ Projet de guide et validation</li> </ul>					
<p><b>Promotion du plan directeur de vulgarisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production et diffusion des supports explicatifs</li> <li>▪ Tenue de rencontres nationale et départementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	DI DDA Cellule com. MARNDR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire un support didactique présentant le dispositif</li> <li>▪ Organiser un atelier national</li> <li>▪ Organiser des ateliers départementaux</li> <li>▪ Réalisation d'émissions radiophoniques</li> <li>▪ Utilisations des différents autres canaux médiatiques</li> </ul>					



OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Analyse des besoins et des évolutions à apporter en termes d'outils</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler avec les acteurs sur évolution des outils</li> <li>Définition des méthodes, paquets techniques et autres outils adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne coordination des acteurs engagés dans la vulgarisation</li> </ul>	DI Acteurs du système Prestataires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite travail pluri disciplinaires et pluri-acteurs sur les réponses à apporter</li> <li>Identification des paquets techniques à diffuser</li> <li>Identification des mesures d'accompagnement</li> </ul>					
<b>Développement des capacités des acteurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les besoins de développement de capacités des acteurs du système</li> <li>Former les acteurs sur la nouvelle approche de vulgarisation</li> <li>Former les vulgarisateurs</li> </ul>		DI Acteurs du système Prestataires Ecoles, faculté	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse partagée avec les acteurs sur leurs besoins de renforcement de capacités</li> <li>Tenue de sessions des acteurs du système sur la démarche</li> <li>Formation des vulgarisateurs sur les aspects techniques</li> <li>Formation des vulgarisateurs sur les aspects méthodologiques</li> <li>Evolution des cursus de formation</li> </ul>					
<b>Conception des programmes de vulgarisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les acteurs de terrain dans la conception de leurs programmes et le développement de partenariats</li> <li>Concevoir un programme national en appui aux programmes départementaux</li> <li>Assurer un travail de capitalisation et de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté des différents acteurs de rentrer dans une approche partenariale</li> </ul>	DI DDA Acteurs du terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage avec les acteurs du terrain des résultats du diagnostic des systèmes</li> <li>Identification par les TS départementales des priorités et appui à la conception des programmes départementaux</li> <li>Consolidation au niveau national et définition des appuis à apporter aux acteurs départementaux</li> <li>Appui à la recherche de partenariats pour la mise en</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
valorisation des acquis			œuvre <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui et suivi</li> <li>▪ Capitalisation et échanges</li> </ul>					
<b>Structuration du monde rural</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les besoins de structuration et d'accompagnement</li> <li>▪ Mettre à disposition des outils d'organisation et de gestion des organisations professionnelles</li> </ul>	▪	DI DF DDA OP, secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage de la situation de l'organisation des acteurs ruraux par filière et au niveau territorial</li> <li>▪ Mise en place dans les DDA et les BAC d'une capacité d'appui à l'organisation des producteurs</li> <li>▪ Elaboration/ diffusion des outils adaptés</li> </ul>					
<b>Mise en œuvre des programmes de vulgarisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programmes pilotes</li> <li>▪ Nouveaux programmes</li> </ul>	▪		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour mémoire (sort du cadre de la réforme)</li> </ul>					

## **B) OBJECTIFS RELATIFS A LA RECHERCHE**

### **4.9.6 La planification sur 1 an (2013-2014) : Les orientations en matière de recherche sont définies**

#### Le MARNDR dispose d'orientations claires en matière de recherche

La recherche est assurée aujourd'hui par le CRDA. Il n'existe pas à ce jour de politique de recherche. Le MARNDR s'est engagé dans la définition de cette politique qui doit s'ancrer dans une logique de recherche-développement et de travail inter-acteur.

Actions :

- Elaboration de la politique
- Validation de cette politique

#### Le nouveau dispositif inter-acteur de recherche est en place

Le CRDA devient le service de recherche de la direction de l'innovation et s'appuie sur des centres de recherche, vulgarisation, formation répartis dans le pays en fonction des zones agro-écologique retenues, des filières prioritaires et en fonction des ressources disponibles pour les mettre en place.

Le service central à un rôle de coordination, de programmation avec les acteurs du dispositif et de recherche de financement.

Chaque centre sera adapté en fonction des problématiques de la zone concernée. Les programmes de recherche et les RH seront spécifiques pour répondre à ces problématiques. Certains centres pourront être spécialisés sur certaines cultures et servir pour l'ensemble du pays.

Les différentes activités relatives à cette création sont les suivantes :

- Dynamisation de la plate forme de concertation sur la recherche
- Elaboration d'un manuel sur le développement des partenariats en matière de recherche
- Redéfinition du rôle et des modalités de fonctionnement des centres de recherche, vulgarisation, formation.

#### Les universités haïtienne, les ONG et centres privés sont impliquées dans le dispositif

Plusieurs catégories d'acteurs sont intéressées par les actions de recherche-développement. Ces acteurs, Universités, ONG, secteur privé, disposent de ressources tant humaines que financières qui pourront être mobilisées pour mettre en œuvre des programmes présentant un intérêt partagé avec eux. Il s'agit donc de trouver des dispositifs souples, ouverts facilitant la construction de partenariats soit sur la durée soit ponctuel sur une thématique particulière.

Actions :

- Actions d'information et de propositions de partenariats

#### **4.9.7 La planification sur 2 ans (2013-2015) : les programmes de recherche sont définis et les partenariats établis**

##### Conception des programmes de recherche

En fonction des résultats de l'analyse des systèmes de production et des besoins des filières, les priorités en terme de recherche développement seront définies.

Un plan programmatique de la recherche pourra être élaboré.

Les partenariats seront recherchés pour mettre en œuvre ces projets de recherche ainsi que la mobilisation des ressources. Ces partenariats seront construits avec les structures nationales mais aussi avec des organismes internationaux.

Actions :

- Conception des programmes de recherches
- Elaboration d'un plan programmatique
- Recherche de partenariats et mobilisation des ressources

## PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET RECHERCHE

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Le MARNDR dispose d'orientations claires en matière de recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration de la politique</li> <li>▪ Validation de cette politique</li> </ul>	▪	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DI</li> <li>▪ Universités</li> <li>▪ Centres de recherche ...</li> <li>▪ Secteur privé sur secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement d'un organisme spécialisé en appui à la conception</li> <li>▪ Elaboration du projet de politique</li> <li>▪ Partage avec les parties prenantes de la recherche, y compris « usagers »</li> </ul>					
<p><b>Le nouveau dispositif inter-acteur de recherche est en place</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'une plate forme de concertation sur la recherche</li> <li>▪ Elaboration d'un manuel sur le développement des partenariats en matière de recherche</li> <li>▪ Redéfinition du rôle et des modalités de fonctionnement des centres de recherche, vulgarisation, formation.</li> </ul>	▪	Idem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusion d'un document présentant la plate forme</li> <li>▪ Organisation des rencontres</li> <li>▪ Elaboration d'un manuel de partenariat</li> <li>▪ Elaboration de proposition sur le fonctionnement des centres et les modalités de gestion cogestion, délégation...</li> </ul>					
<p><b>Les universités haïtienne, les ONG et centres privés sont impliqués dans le dispositif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actions d'information et de propositions de partenariats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universités</li> <li>▪ Centres de recherche</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ Secteur privé sur secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser des rencontres avec chacun de ces acteurs</li> <li>▪ Diffuser des documents d'information sur les partenariats possibles</li> <li>▪ Diffusion régulière des résultats des recherches menées</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	PLANIFICATION (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<b>Conception des programmes de recherche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conception des programmes de recherches</li> <li>▪ Elaboration d'un plan programmatique</li> <li>▪ Recherche de partenariats et mobilisation des ressources</li> </ul>		Idem et organismes internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorisation parmi les résultats des analyses des systèmes de production et filière les priorités</li> <li>▪ Elaboration des programmes et d'un plan programmatique d'ensemble</li> <li>▪ Réalisation d'un catalogue de projets de recherche et diffusion auprès des partenaires potentiels</li> <li>▪ Négociation de protocoles d'accords pour financer les projets et les mettre en œuvre</li> </ul>					

### C) OBJECTIFS RELATIFS A LA FORMATION

En matière de formation agricole, si plusieurs universités et écoles publiques et privées interviennent, c'est essentiellement en formation de cadres supérieurs. Or le secteur agricole connaît un fort déficit en techniciens agricoles en mesure de répondre aux besoins du secteur privé et aussi du secteur public. La relance de la formation professionnelle agricole est donc à l'ordre du jour avec une priorité sur la formation de ces cadres « moyens ». La Direction en charge de la formation professionnelle (DFPEA) vient à cet effet de produire une proposition de plan directeur pour la formation professionnelle agricole au niveau moyen. Cette proposition est centrée sur la réouverture de trois écoles moyennes d'agriculture (EMA) avec notamment une approche par les compétences, une réponse aux besoins du secteur privé, une professionnalisation de cet enseignement et la recherche plus globalement d'une harmonisation des curricula et d'une accréditation des autres structures de formation dans le secteur.

Ces propositions concrètes permettent d'aller de l'avant et devraient être le support pour engager une réflexion ouverte avec les autres acteurs de ce domaine sur la stratégie de formation professionnelle agricole à développer. En effet plusieurs champs de réflexion et de travail restent ouverts :

- En premier lieu la nécessité d'un référentiel des métiers agricoles pour lesquels des curricula / cursus sont à mettre en place,
- En second lieu la définition d'une stratégie globale de formation professionnelle agricole et de place de l'Etat dans cette stratégie, stratégie dans laquelle s'intégrera le plan directeur relatif à la formation « moyenne ». En effet, Haïti a besoin d'un système de formation agricole complet qui inclut les différents niveaux de formation avec échelle pyramidale prévoyant plus de formation de techniciens de base que d'ingénieurs ingénieurs et avec des passerelles permettant aux techniciens d'évoluer et demain d'aller compléter leurs formation à l'université.
- En troisième lieu, un travail d'harmonisation des curricula, d'accréditation des organismes de formation et de définition des modalités d'évaluation des enseignements.

Ici encore, le rôle de l'Etat à travers le MARNDR n'est pas d'intervenir à tous les niveaux mais d'assurer un pilotage en lien avec les autres institutions concernées (Ministère de l'éducation et l'INFP). Sur le plan des stratégies à déployer, il reste à définir dans le contexte spécifique actuel, où le secteur public a une plus value à apporter, et dans le cas du MARNDR quelle est la limite de son action. Est-ce que la valorisation des infrastructures publiques existantes et des savoir-faire des anciens du MARNDR justifie la gestion en direct des écoles moyennes ? D'autres options de partenariats avec des structures privées sont-elles ou non souhaitables et possibles, quelle incidence en termes de coûts de chaque option et de couverture de ces coûts ? On peut envisager que le ministère définisse dans le cadre des EMA des objectifs et un cahier des charges de formation en lien avec les curricula et sous traiter avec des organismes privés la réalisation des formations. Il est aussi souhaitable que ce type d'école dispose de plus d'autonomie en termes d'offres avec un projet d'établissement élaboré en lien avec les autres acteurs du territoire concerné.

Dans le cadre de la restructuration, il est prioritaire sur la base des propositions de la DFPEA :

- D'ouvrir avec les acteurs du secteur un chantier sur l'élaboration de la stratégie nationale de formation professionnelle agricole,
- D'enrichir, amender en conséquence, la proposition de la DPFEA en matière de formation professionnelle moyenne,
- De développer la capacité du MARNDR à accréditer les formations et valider les curricula, définir des contrats d'objectifs avec les acteurs du secteur de la formation agricole.

Ainsi, dans le cadre de la présente réforme, il s'agit de finaliser d'adapter les modalités d'interventions du MARNDR, de mettre en place ou ajuster en conséquences les instruments nécessaires dont les écoles

moyennes de formation et les centres de vulgarisation, recherche, formation, d'animer un dispositif prenant en compte l'ensemble des acteurs de la formation, d'en assurer la cohérence et la complémentarité. Il s'agit aussi à travers un système d'accréditation de s'assurer de la qualité des formations données par ces acteurs.

#### **4.9.8 La planification sur 1 an (2013-2014) : dispositif pluri-acteurs fonctionnel**

##### Mise en place du dispositif de formation pluri-acteurs

Il s'agit de concevoir et de mettre en place avec les acteurs concernés un dispositif associant les différents acteurs privés et publics concernés par la formation.

Activités à mener :

- Mise en place de la commission mixte (public, privé dont les employeurs) devant piloter la formation agricole au niveau moyen ;
- Organisation du dispositif au niveau départemental
- Elaboration du manuel de procédure du dispositif et des modalités de révision du Plan Directeur de la Formation professionnelle au niveau moyen ;

A noter que l'actuelle DFEA a prévu de procéder pour conforter les engagements sur les 3 années à venir :

- à l'insertion professionnelle éventuellement de 23 techniciens formés dans les Antilles Française avec un niveau de Brevet de Techniciens Supérieurs en Agriculture ; six (6) de la 1ère Promotion sont déjà intégrés au Ministère et il est prévu de proposer qu'ils soient affectés au Volet Vulgarisation et ce déjà au sein de la Commission Transitoire de Pilotage de la Vulgarisation Agricole (CTPVA);
- au recrutement et/ou à l'affectation du personnel nécessaire pour les trois (3) Écoles Moyennes d'Agriculture (ÉMA);
- aux travaux d'aménagement et de réhabilitation des locaux des 3 ÉMAs dont la réouverture devrait être effective (instructions du Ministre) en Janvier 2014 ; les fonds pour les travaux en question sont postés au Projet RESEPAG II du MARNDR sous financement de la Banque Mondiale (BM) ;
- à la requête auprès des partenaires, et/ou à la prévision au Budget d'investissement, des fonds nécessaires à l'équipement et au fonctionnement des trois (3) ÉMAs en question ;
- à la gestion du programme de formation de techniciens en étroite collaboration avec le Département de l'Agriculture des États-Unis d'Amérique (USDA) à travers l'Université California Davis (UC Davis) et Co, Consortium en recrutement par l'USDA pour la préparation, entre autres, du Curriculum de formation et son assistance pour sa mise en œuvre pendant les prochaines trois années ;
- Initier et appliquer le projet de formation, avec l'expertise de UC Davis, d'enseignants qualifiés pour enseigner adéquatement et efficacement au niveau vocationnel.

#### **4.9.9 La planification sur 2 ans (2013-2015) : les 3 écoles moyennes sont fonctionnelles, les curriculums sont revus.**

##### Analyse des besoins en formation en adéquation avec la vulgarisation et les opportunités du secteur

Le travail d'analyse des systèmes de production et des filières, en comment avec la vulgarisation et la recherche, permettra de dégager les priorités en matière de formation.



Activités à mener :

- Inventorier les besoins en formation des Directions Techniques et des Directions Départementales ;
- Analyse des besoins exprimés par rapport à la politique agricole dégagée ;
- Traduire les besoins en termes de Recherche et de thèmes de formation ;

#### Disposer de programmes de formation adaptés pour les cadres moyens

D'une part il s'agit de disposer des curricula adaptés et d'autre part d'accréditer les structures qui délivreront les formations afin de s'assurer de la qualité des prestations dispensées.

Activités à mener :

- Développement du curriculum de la formation de cadres moyens ;
- Mettre en place les modalités d'accréditation pour la formation de cadres moyens.

#### Fonctionnalité des 3 écoles moyennes d'agriculture

La réhabilitation des écoles moyennes sera faite dès la première année, il s'agira aussi de recruter rapidement le personnel nécessaire puis d'assurer une prise en charge sur le budget de fonctionnement des charges récurrentes induites. Au bout des 2 années, les 3 EMA doivent être pleinement fonctionnelles et leur durabilité assurée.

Activités à mener :

- Réhabilitation, aménagement et équipement des bâtiments
- Mobilisation des ressources humaines,
- Mobilisation des ressources financières
- Définition des programmes
- Sélection des promotions

### **4.9.10 La planification sur 3 ans (2013-2016) : les outils rénovés de formation sont fonctionnels et partagés avec l'ensemble des acteurs du dispositif de formation**

#### Disposer de programmes de formation adaptés aux besoins des agriculteurs

La formulation de programmes adaptés aux besoins des agriculteurs, qui sont diversifiés, demandent un travail de conception important pour éviter de dérouler des programmes standards et théoriques. Ce travail de conception est à faire avec les acteurs concernés.

- Définir avec les acteurs du dispositif les programmes de formation par catégorie de public
- Travailler avec ces acteurs sur la production de ces programmes et des modules de formation afférents
- Diffusion aux acteurs concernés par la formation des programmes et modules destinés à la formation des agriculteurs

Mise à disposition des centres de formation, vulgarisation et recherche des outils répondant aux besoins de formation

Les centres de formation, vulgarisation et recherche seront des pièces essentielles pour la formation de proximité. Il s'agit de disposer d'un réseau d'intervenants pouvant intervenir en fonction des programmes qui seront formulés.

- Développer avec les acteurs du dispositif un réseau d'intervenants spécialisés dans les différents domaines identifiés
- Développer chez ces intervenants une capacité de conception et d'exécution des modules
- Mettre à disposition des centres les modules existants et personnes ressources sélectionnées

**4.9.11 La planification sur 5 ans (2013-2018) : une action concertée et une collaboration régulière des acteurs du système de formation permet de répondre aux besoins de formation du secteur**

Le résultat des actions menées au cours des années précédentes permettra de répondre aux besoins de formation du secteur.

**PLAN DE RÉFORME DU MARNDR – VOLET FORMATION**

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	Planification (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<p><b>Redéploiement de la structure de formation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la commission mixte (public, privé dont les employeurs) devant piloter la formation agricole au niveau moyen ;</li> <li>Organisation du dispositif au niveau départemental</li> <li>Elaboration du manuel de procédure du dispositif et des modalités de révision du Plan Directeur de la Formation professionnelle au niveau moyen ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion des acteurs du système au dispositif et à la DI ;</li> <li>Promotion du Plan Directeur de la Formation professionnelle agricole ;</li> <li>Inventaire des infrastructures répondant aux objectifs visés ;</li> <li>Accommodation et équipements</li> </ul>	DG, DI, Autres acteurs (nationaux et internationaux) du système.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion du rôle de la Commission mixte</li> <li>Rencontre avec les acteurs sur son rôle et son fonctionnement ;</li> <li>Définition du mode de travail et d'animation du dispositif au niveau départemental</li> </ul>					
<p><b>Analyse des besoins en formation en adéquation avec la vulgarisation et les opportunités du secteur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventorier les besoins en formation des Directions Techniques et des Directions Départementales ;</li> <li>Analyse des besoins exprimés par rapport à la politique agricole dégagée ;</li> <li>Traduire les besoins en termes de Recherche et de thèmes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir les bons prestataires</li> <li>Bonne coordination des acteurs engagés dans la vulgarisation et la recherche</li> </ul>	DG, DRH, UCDDADL,DI, Acteurs du système, Prestataires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire TDR pour inventaires et diagnostic</li> <li>Réaliser les études (en commun avec service recherche et service vulgarisation)</li> <li>Identification les éléments qui relèvent de la formation en cohérence avec les actions qu'entreprendront la recherche et la vulgarisation</li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	Planification (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
formation ;								
<b>Disposer de programmes de formation adaptés pour les cadres moyens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement du curriculum de la formation de cadres moyens ;</li> <li>▪ Mettre en place les modalités d'accréditation pour la formation de cadres moyens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A préciser</li> </ul>					
<b>Fonctionnalité des 3 écoles moyennes d'agriculture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réhabilitation, aménagement et équipement des bâtiments</li> <li>- Mobilisation des ressources humaines,</li> <li>- Mobilisation des ressources financières</li> <li>- Définition des programmes</li> <li>- Sélection des promotions</li> </ul>	<p>Mobilisation des ressources humaines et financières disponibles ;</p> <p>Prévoir la prise en charge des coûts récurrents afin de garantir la durabilité ;</p> <p>Motiver et sensibiliser les partenaires et le3sw acteurs du secteur</p>	<p>MARNDR, Bailleurs , Secteur privé, secteur des affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation des besoins de réhabilitation</li> <li>▪ Réalisations des travaux et équipement</li> <li>▪ Définition des budgets de fonctionnement</li> <li>▪ Inscription au budget du ministère</li> <li>▪ Affectation du personnel,</li> <li>▪ Sélection et mise à niveau des enseignants</li> <li>▪ Réouverture des écoles</li> </ul>					
<b>Disposer de programmes de formation adaptés aux besoins des agriculteurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir avec les acteurs du dispositif les programmes de formation par catégorie de public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Animer travail pluri disciplinaires et pluri-acteurs sur les réponses à apporter en lien avec résultat du diagnostic</i></li> <li>▪ <i>A compléter</i></li> </ul>					

OBJECTIFS ET PRINCIPALES ACTIVITES	DÉCISIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	ACTEURS	Tâches	Planification (N = année)				
				N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler avec ces acteurs sur la production de ces programmes et des modules de formation afférents</li> <li>▪ Diffusion aux acteurs concernés par la formation des programmes et modules destinés à la formation des agriculteurs</li> </ul>								
<p><b>Mise à disposition des centres de formation, vulgarisation et recherche des outils répondant aux besoins de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer avec les acteurs du dispositif un réseau d'intervenants spécialisés dans les différents domaines identifiés</li> <li>▪ Développer chez ces intervenants une capacité de conception et d'exécution des modules</li> <li>▪ Mettre à disposition des centres les modules existants et personnes ressources sélectionnées</li> </ul>	▪	▪	▪ A préciser					
<p><b>Mise en place des centres de recherche, formation, vulgarisation</b></p> <p>(pm : mesure transversale à la DI)</p>			▪ PM					

## 5 PRIORITES ET CONDUITE DE LA REFORME

### 5.1 QUI EST GAGNANT DANS LA REFORME ?

Les axes de la réforme ont été détaillés dans le chapitre précédent. Parmi ces différents axes, trois axes transversaux sont stratégiques pour la réforme et auront des effets immédiats bénéfiques pour les différents niveaux hiérarchiques du MARNDR :

- La gestion des ressources humaines,
- La programmation et le suivi,
- La gestion financière.

Le tableau suivant synthétise les avantages que tireront la DG, les DT et les DDA des éléments clés de cette réforme contenus dans ces trois axes stratégiques.

	GRH	Programmation et suivi.	Gestion financière
DG Amélioration des capacités de pilotage du secteur	Permet au DG de se consacrer au pilotage du MARNDR en disposant de RH qualifiées pour conduire les programmes et assurer la gestion quotidienne.  DG peut mettre l'accent sur la <b>reconstruction des compétences au sein du MARNDR.</b>	Offre une meilleure capacité à négocier les ressources, une plus grande lisibilité dans l'allocation des ressources, instaure une redevabilité sur les ressources affectées.	Normalise des techniques comptables et financières.  Permet une transparence dans l'exécution des budgets et une reddition des comptes.  Assure une connaissance de la situation comptable et financière du MARNDR
DT Existence des compétences pour définir et suivre la mise en œuvre des programmes	Dispose des RH en nombre et en compétences  Permet une cogestion des RH avec DRH (Participer à un prévisionnel des RH, évaluation des RH, renforcement capacités)	Instaure une logique de planification, d'anticipation.  Favorise la recherche d'une adéquation des ressources aux plans programmatiques (mobilisation des moyens en rapport aux objectifs).  Offre une connaissance du sous-secteur et des effets des programmes.	Affecte un budget propre et intégré en fonctionnement et investissement.  Responsabilise en tant qu'ordonnateur délégué de leur budget.
DDA	Rééquilibre les RH au profit des DDA  Permet une Cogestion des RH avec DRH	Met en place les programmes département. structurés en lien avec les priorités territoriales  Offre une connaissance de la situation spécifique du département et des besoins.  Renforce la logique partenariale sur le terrain	Idem supra

## 5.2 LES CHANTIERS PRIORITAIRES

### 5.2.1 Les points stratégiques sur lesquels mettre l'accent

Par quel bout commencer face à une réforme qui ne peut être que complexe et où tous les chantiers sont prioritaires ? Afin de donner une solide base de départ pour la réussite de la réforme, les éléments suivants sont retenus parmi les priorités pour chacun de ces 3 axes stratégiques. Ils sont donnés par ordre chronologique.

GRH	Programmation et suivi.	Gestion financière
1- Construire le système GRH couvrant l'ensemble du MARNDR (mettre en place les 4 services de la DRH, désigner les référents RH dans les DT et DDA)	1- Généraliser l'approche programmatique, s'appuyer sur les tableaux A, B, C.	1- Réaliser l'audit de la DAAB et des procédures, rédiger le nouveau manuel de procédures administratif, budgétaire et comptable.
2- Définir les postes clés prioritaires pour chaque directions et unités, définir les mouvements pour les pourvoir (transfert, recrutement, remplacement)  Définir et mettre en œuvre un plan de départ à la retraite qui libérera les postes nécessaires	2- Institutionnaliser le Suivi-évaluation	2- Centraliser les comptes du MARNDR dans les comptes « uniques »
3- Procéder à un état des lieux des RH du MARNDR et élaborer le plan d'évolution des RH (recrutement, mutation, départ, renforcement de capacité)	3- Intégrer des projets et programmes dans el cycle budgétaire du MARNDR	3- Mettre en place le service du budget et renforcer le service comptabilité pour la tenue d'une comptabilité générale, disposer d'un logiciel intégré.
4- Définir avec le MEF le plafond d'emplois sur 5 ans  Revoir avec el MEF la grille indiciaire afin de développer un système de carrière	4- Mettre en place des programmes départementaux	4- Mettre en place l'unité de passation des marchés

Sur le plan du renforcement des capacités des directions techniques, des unités et des DDA, en attendant les résultats du plan d'évolution des RH, les formations prioritaires porteront sur les démarches et méthodes nécessaires aux évolutions des modes et/ou des champs d'intervention :

- Formation sur l'approche filière, l'animation de dispositif de concertation, les nouveaux outils de vulgarisation,
- Formation sur la formulation de politiques, stratégies et la conception des instruments de mise en œuvre de ces politiques,
- Formation sur la préparation et l'exécution des budgets intégrés,

- Formation au management pour les cadres.

L'annexe 1 présente une vision synthétique des évolutions générées par la réforme par volet, ainsi que les mesures par volet avec les résultats attendus.

## 5.2.2 La rationalisation de l'organisation du MARNDR : un passage obligé

La réforme du MARNDR comprend plusieurs aspects qui sont explicités dans les différents volets de la réforme et qui seront traités progressivement au cours des 5 années avec des points critiques propres à chaque volet. (Cf. schéma des mesures par volet avec les résultats attendus).

La question de la rationalisation de l'organisation du Ministère est incontournable dans ce processus. C'est un des moyens de la réforme (et non une finalité).

Cette rationalisation doit se mettre en place au plus vite pour plusieurs raisons :

- La situation organisationnelle actuelle a rendu le MARNDR inefficace, la loi organique antérieure (1994) est obsolète et n'est plus appliquée.
- La redéfinition des fonctions implique une réorganisation qui redéfinit les contours des nouvelles directions, rationalise le ministère, c'est sur cette base que les axes du plan de réforme sont bâtis.
- L'ensemble du travail programmatique et budgétaire doit s'articuler avec cette nouvelle organisation, sinon les propositions perdront de leur sens et de leur cohérence.
- Cette réorganisation est aussi un moyen d'impulser une nouvelle dynamique, l'évolution des modes de management que ne permet pas le statut quo actuel.

Ainsi l'adoption de la nouvelle loi organique du MARNDR est une priorité dans le processus de réforme.

## 5.3 CONDITIONS DE REALISATION

### Les conditions impliquant d'autres institutions

Sur un plan global :

- La réforme du MARNDR fait partie de la réforme de l'Etat. Sa réussite dépend en grande partie des mesures prises en matière de finances publiques, de planification et de gestion de la fonction publique. Les décisions et actes pris en la matière ou non pris influenceront directement sur le processus en cours au niveau du MARNDR. Le timing politique aura bien évidemment une incidence sur le niveau d'engagement de cette réforme de l'état.
- Si le contexte global de la réforme de l'Etat joue directement sur la réforme du MARNDR, celle-ci peut être menée de manière indépendante sur plusieurs volets car elle touche avant tout des modalités de travail, les méthodes, le mode de management et d'organisation, etc. où des marges de progrès internes existent et permettront d'améliorer considérablement l'efficacité du MARNDR.
- La réforme est tributaire des moyens qui seront alloués par le MPCE et le MEF au MARNDR pour réussir cette mutation, notamment sur le plan des possibilités de recrutements de cadres qualifiés. Le MARNDR montrera des signes forts de son engagement sur cette réforme (loi



organique adoptée), mesures prioritaires prises, pour donner des garanties à ces deux institutions sur les effets attendus des ressources qui seront allouées.

- Cette réforme doit être soutenue au plus haut niveau, Présidence et Primature. L'appui de celles-ci est indispensable pour faire adopter la nouvelle loi organique du MARNDR, élément déclencheur clé au sein de cette réforme.
- Il est attendu des partenaires de s'inscrire dans la logique de la réforme, de faire prévaloir l'intérêt du secteur sur le moyen et long terme et d'éviter de rester dans des logiques de projets sur le court terme en porte à faux avec la réforme et détournant les RH qualifiées du MARNDR.

Sur des plans plus spécifiques.

- En matière de GRH, le MARNDR trouvera profit aux évolutions attendues en matière de gestion de la fonction publique. L'OMRH a amorcé un travail de rénovation de la classification des emplois. La nouvelle classification, conforme au décret 2005, redistribuant les postes en cadres d'emplois, en catégories (A,B,C,D) fondées sur le niveau de diplôme et l'ancienneté, et en échelons, réactivera un système promotionnel de carrière. Le MARNDR doit s'inscrire dans les travaux en cours avec l'OMRH et le MEF et ne pas rester spectateur.
- La décision de mise à la retraite de cadres ayant dépassé l'âge de départ est à prendre avec le MEF. Les conditions pour conserver les cadres expérimentés sous un autre statut sont à définir afin d'éviter une perte de savoirs et assurer une transmission de ces savoirs à la génération montante.
- La clarification des rôles respectifs du MARNDR et du Ministère de l'environnement est à opérer. Sans cette clarification il est difficile d'avancer dans la stratégie de la direction de l'aménagement sur certains aspects de gestion des ressources naturelles.
- L'évolution des méthodes et des outils du MPCE en termes de programmation pour sortir d'une logique projet est indispensable. Le MARNDR peut servir de pilote au MPCE dans cette voie.

### Les conditions internes

Les conditions de réussite de la réforme internes au MARNDR sont contenues dans ces cinq points :

- Restauration de l'autorité au sein du MARNDR,
- Redevabilité de chaque responsable et agent sur son travail et d'utilisation des ressources mis à sa disposition,
- Présence effective et complète de chacun à son poste de travail,
- Mise en place rapide des nouvelles procédures administratives, budgétaires, comptables et financières ainsi que celles relatives à la GRH,
- Mise en place d'un système de contrôle rigoureux et de sanction / récompenses.

### Une instance de pilotage de la réforme

La réforme est un exercice difficile, qui rencontrera des difficultés de tous ordres allant des réticences au changement, à l'absence des ressources nécessaires au moment opportun, en passant par les pressions politiques...

Une task force sera mise en place pour piloter ce processus. Elle constituera le comité de pilotage de la réforme et devrait se réunir chaque quinzaine et disposer d'un tableau de bord pour le pilotage.

Ce comité de pilotage sera dirigé par le Directeur Général, un membre du cabinet ministériel et/ou un secrétaire d'Etat y participeront. Les responsables des principales directions et unités en feront partie. Il est souhaitable qu'un représentant de l'OMRH et qu'un représentant du MEF soient invités à ces rencontres, voire soient membres à part entière de ce comité de pilotage.

Des groupes de travail pourront être mis en place en fonction des besoins pour approfondir certains aspects de la réforme et préciser les éléments opérationnels pour certaines mesures.

Des partenaires techniques et financiers qui soutiendront cette réforme pourront être régulièrement invités afin de leur présenter les avancées, l'utilisation des fonds reçus pour mener la réforme et les besoins à satisfaire.

#### **5.4 LA REFORME : UN PROCESSUS A CONDUIRE DANS LA CONTINUITÉ**

**Le MARNDR ne se pose plus la question s'il doit faire une réforme ou non. Il a engagé sa réforme.**

La préparation de ce plan de réforme, conjugué avec des chantiers déjà ouverts, a lancé la réforme sur les rails. Celle-ci ne sera pas facile à mener, ni linéaire. C'est un processus que le MARNDR va mener avec l'appui du MEF, du MPCE, de l'OMRH mais aussi des hautes instances gouvernementales. La contribution des partenaires pour mener ces différents chantiers de manière concomitante et cohérente est recherchée.

Inscrire la conduite de la réforme dans la durée est indispensable. Les tentatives antérieures ont échoué par un défaut de continuité et la prévalence des intérêts particuliers. La feuille de route qui est adoptée pour cette réforme doit rester en vigueur pour les cinq années à venir quelles que soient les équipes ministérielles qui pourront se succéder. Elle demandera de la part de ces équipes de tenir le cap et d'avoir une capacité d'ajustement de cette feuille de route en fonction des avancées, des freins et des évolutions du contexte.

Pour le haut management du MARNDR, la volonté est forte, malgré un environnement difficile, de rénover une institution publique au service des objectifs socio-économiques du secteur et non plus au service d'intérêts particuliers.

## ANNEXES

---

- Annexe 1 – Vision synthétique des évolutions générées par la réforme par volet, ainsi que les mesures par volet avec les résultats attendus.
- Annexe 2 – Projet de loi organique du MARNDR
- Annexe 3 – Tableaux prospectifs sur les besoins en RH
- Annexe 4 – Schémas détaillé de l'organisation des directions et unités
- Annexe 5 – Document sur l'organisation des DDA et des BAC
- Annexe 6 – Budget estimatif à affiner

## **ANNEXES**

### **1 VISUALISATION DU SEQUENCAGE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE LA REFORME, MESURES PAR VOLET ET RESULTATS ATTENDUS**

## 1 - Objectifs stratégiques du plan de réforme

	2013-2014	2013-2015	2013-2016	2013-2017	2013-2018
<b>Volet Direction générale et unités, conduite de la réforme</b>					
	<i>Une DG en mesure de mener la réforme</i>				
		<i>Renforcer les unités fonctionnelles</i>			
			<i>Le processus de réforme a passé un cap irréversible</i>		
				<i>La réforme est achevée, l'Etat haïtien dispose d'une institution publique performante permettant au secteur d'atteindre les résultats socio-économiques définis</i>	
<b>Volet déconcentration du MARNDR</b>					
	<i>Les capacités des DDA sont renforcées sur les plans programmation, exécution et suivi</i>				
		<i>Le dispositif des BAC et regroupement des BAC est opérationnel, la déconcentration budgétaire est lancée</i>			
			<i>Les capacités des DDA d'accompagnement des acteurs du secteur sont effectives</i>		
				<i>Le dispositif rénové des DDA et BAC est entièrement opérationnel</i>	
				<i>Les programmes du MARNDR sont exécutés de manière déconcentrée et efficiente</i>	

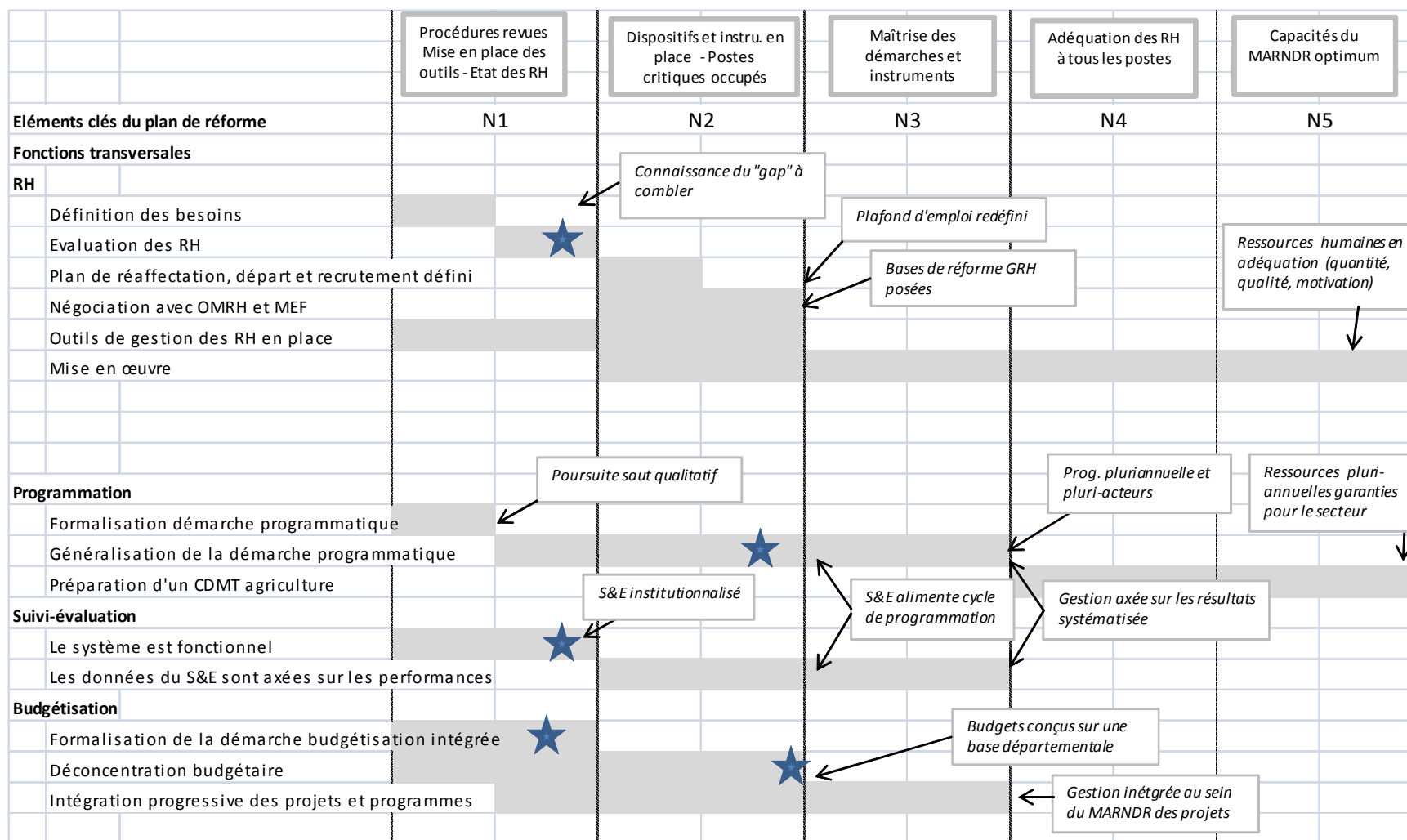
	2013-2014	2013-2015	2013-2016	2013-2017	2013-2018
<b>Volet UEP</b>	<i>La nouvelle structure de l'UEP est en place, les instruments de suivi-évaluation sont opérationnels</i>				
	<i>Les nouvelles modalités de programmation et de budgétisation sont appliquées</i>				
	<i>La gestion axée sur les résultats est systématisée au sein du MARNDR</i>				
					<i>La politique sectorielle et les politiques sous-sectorielles sont mises à jour sur la base des informations générées par le SSE</i>
<b>Volet Gestion des Ressources Humaines</b>	<i>Une reprise en main des RH</i>				
	<i>Les bases de la réforme de la GRH</i>				
	<i>Reclassement et mouvement de personnel opérés</i>				
					<i>Les investissements significatifs du MARNDR en GRH</i>
<b>Volet administration et de gestion comptable et budgétaire</b>	<i>Réorganisation de la DAAB et procédures actualisées</i>				
	<i>Disposer d'un budget intégré et départementalisé</i>				
	<i>Ensemble des projets et programmes mis en œuvre de manière intégrée au sein du MARNDR</i>				
					<i>La capacité fiduciaire du MARNDR optimisée</i>

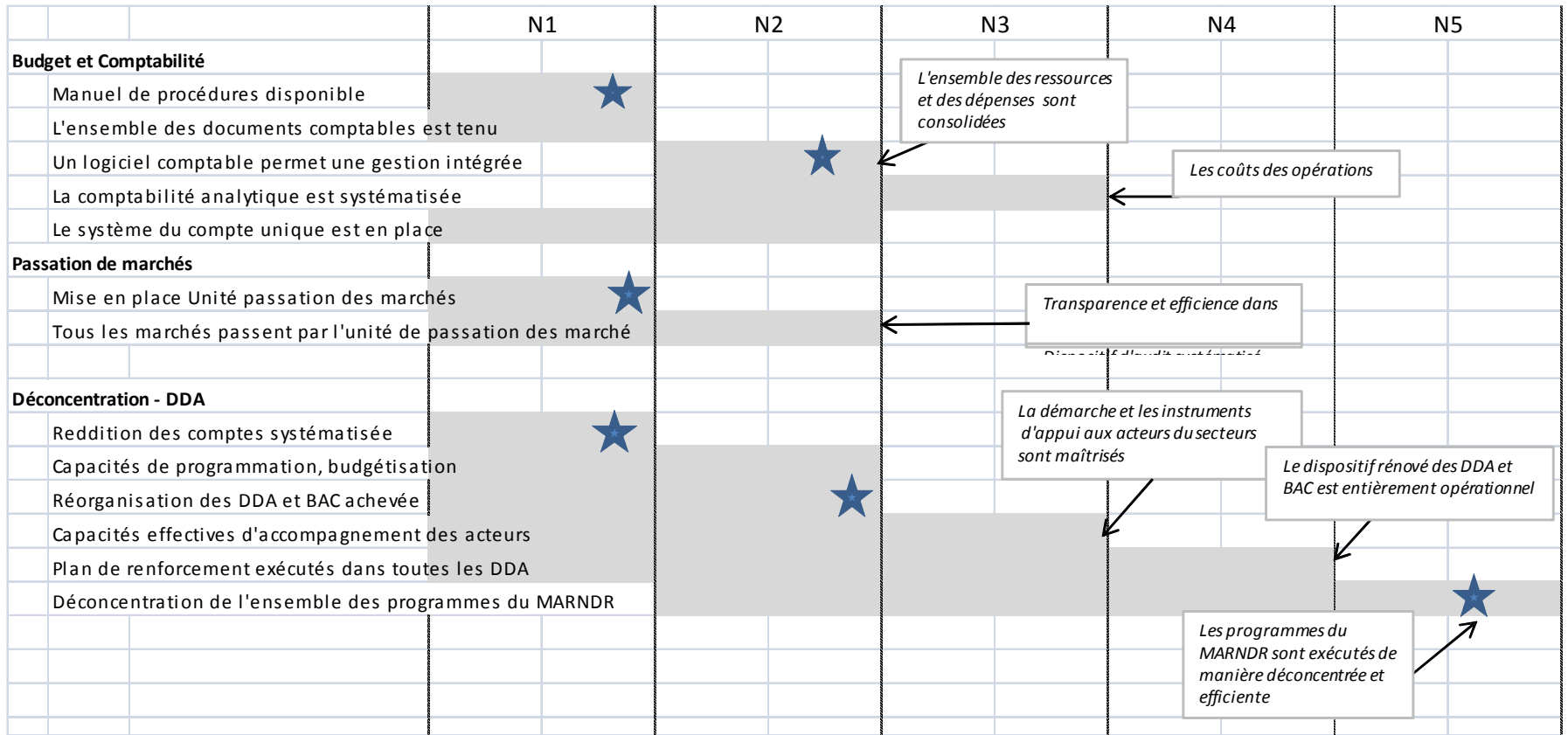
	2013-2014	2013-2015	2013-2016	2013-2017	2013-2018
<b>Volet appui aux filières animales et végétales</b>					
	<i>Mise en place de la direction des filières, méthodes de travail et cadres de travail avec le secteur privé</i>				
	<i>Quatre filières clés analysées et disposant d'un plan d'action</i>				
	<i>Existence d'une capacité du MARNDR à accompagner le développement des filières</i>				
					<i>Principales filières structurées et dynamisées</i>
<b>Volet pêche et aquaculture</b>					
	<i>Direction de la pêche renforcée et disposant d'une politique et d'un plan programmatique</i>				
	<i>Cadre légal adapté, les ressources halieutiques connues</i>				
	<i>Politique et instruments mis en œuvre</i>				
					<i>Ensemble du cadre légal et réglementaire appliqué</i>
<b>Volet Aménagement</b>					
	<i>Mise en place des structures internes</i>				
	<i>Définition d'une politique d'aménagement interministérielle consensuelle, soutenue par un cadre légal rénové et adapté</i>				
	<i>Outils en matière d'aménagement et de connaissance des sols disponibles</i>				
					<i>Système d'informations fonctionnel sur l'état des ressources naturelles</i>

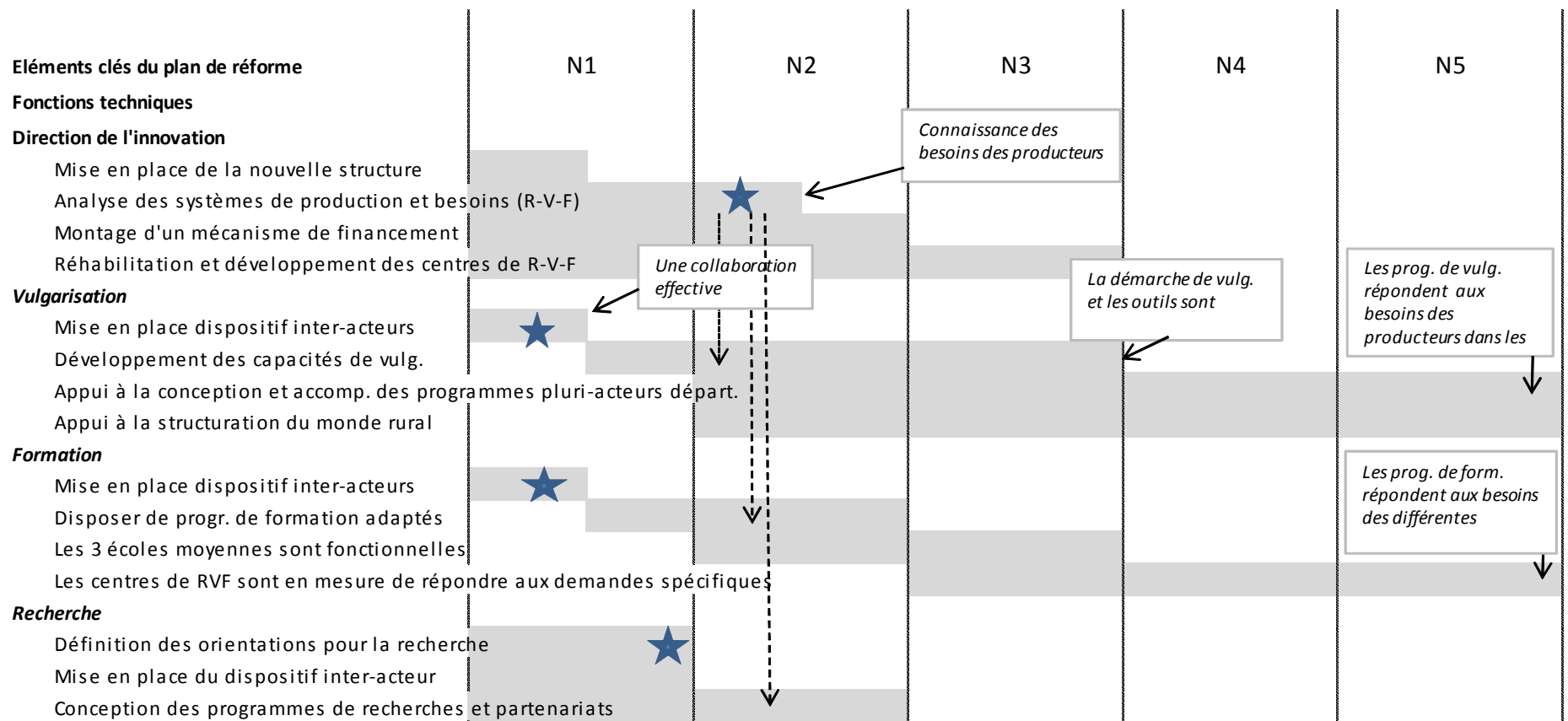
	2013-2014	2013-2015	2013-2016	2013-2017	2013-2018
<b>Volet Innovation</b>					
	<i>Mise en place de la direction de l'innovation et des instruments communs</i>				
<b>Objectifs relatifs à la vulgarisation</b>					
	<i>Dispositif inter-acteurs en place autour d'une orientation commune</i>				
		<i>Outils de vulgarisation disponibles</i>			
		<i>Acteurs du dispositif de vulgarisation maîtrisant démarche et outils</i>			
				<i>Programmes de vulgarisation répondant aux besoins des producteurs et des filières</i>	
<b>Objectifs relatifs à la recherche</b>					
	<i>Orientations en matière de recherche définies</i>				
		<i>Programmes de recherche sont définis et les partenariats établis</i>			
<b>Objectifs relatifs à la formation</b>					
	<i>Dispositif pluri-acteurs fonctionnel</i>				
		<i>Les 3 écoles moyennes fonctionnelles, curriculums sont revus</i>			
		<i>Les outils rénovés de formation fonctionnels et partagés avec l'ensemble des acteurs du dispositif de formation</i>			
				<i>Action concertée et une collaboration régulière des acteurs du système de formation permet de répondre aux besoins de formation du secteur</i>	

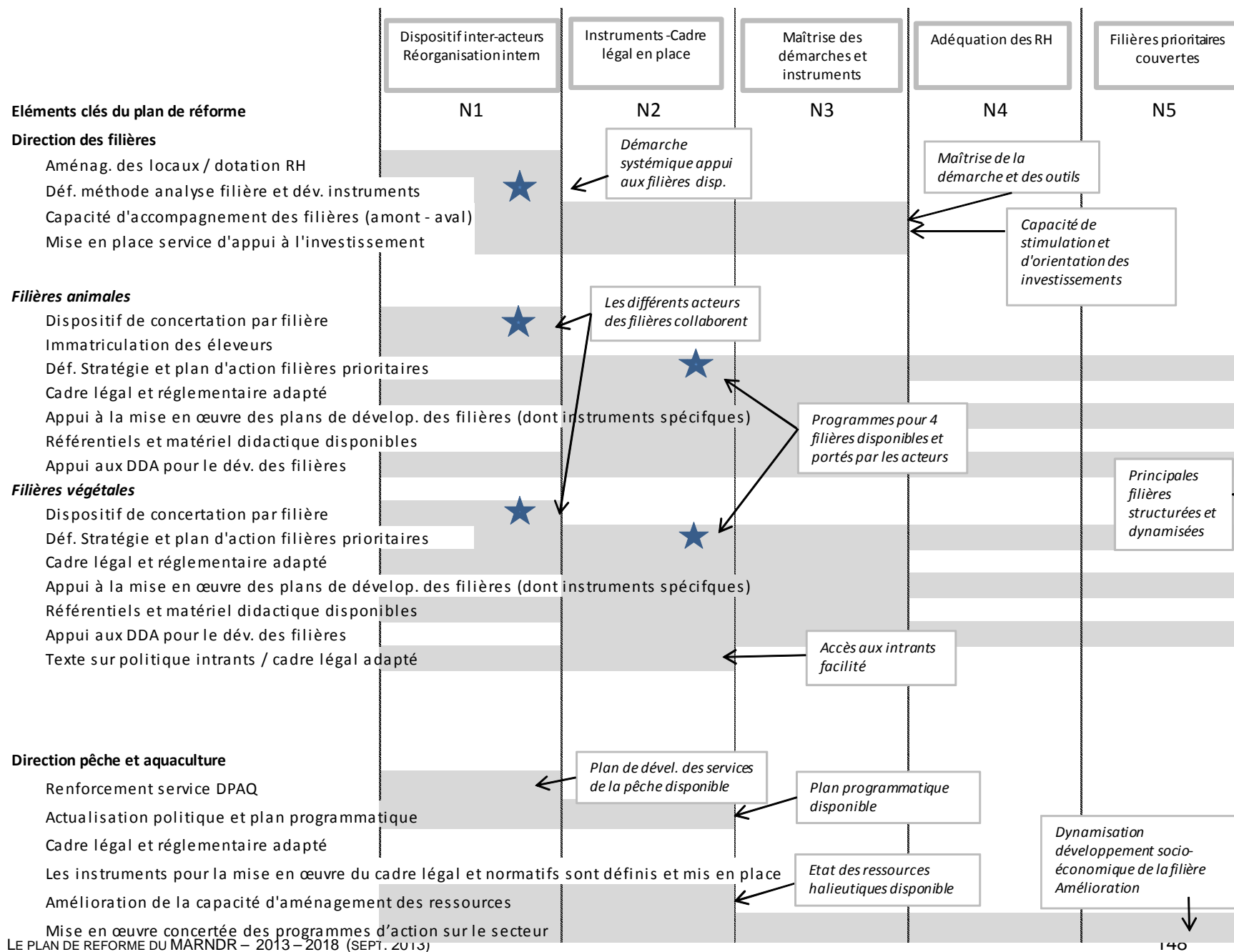


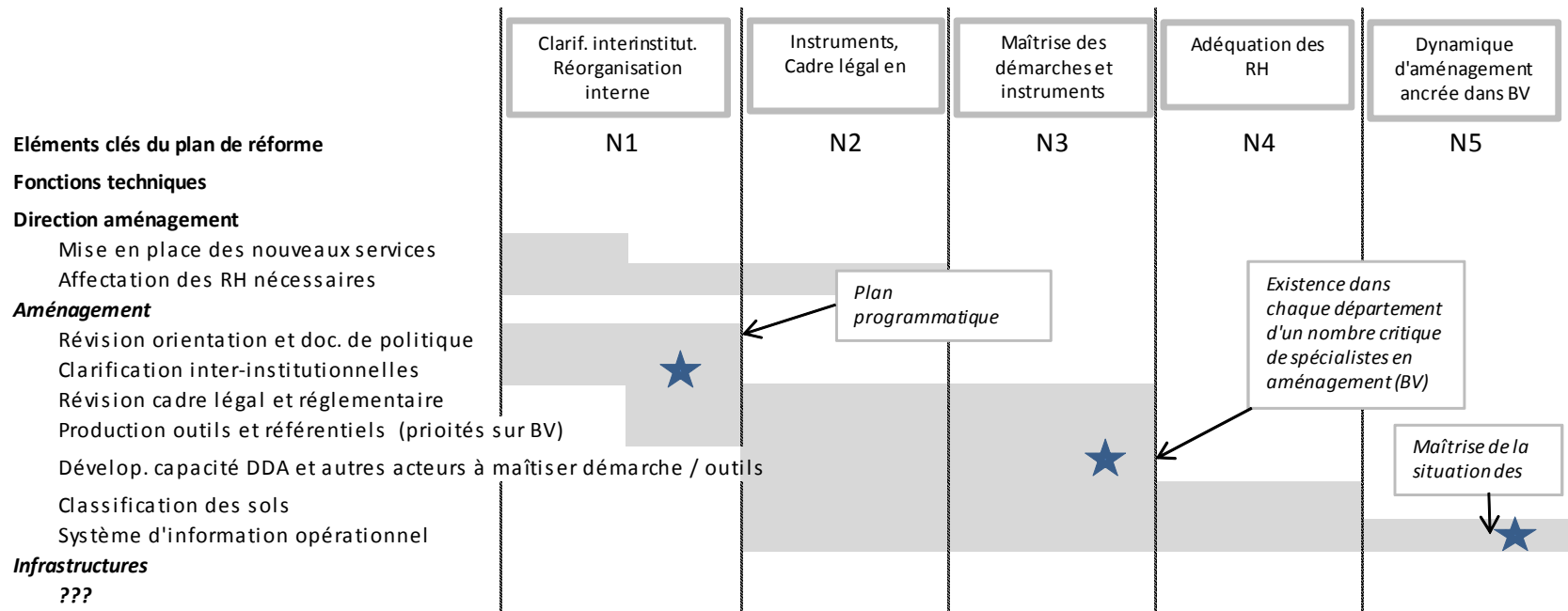
## 2- Mesures du plan de réforme par volet

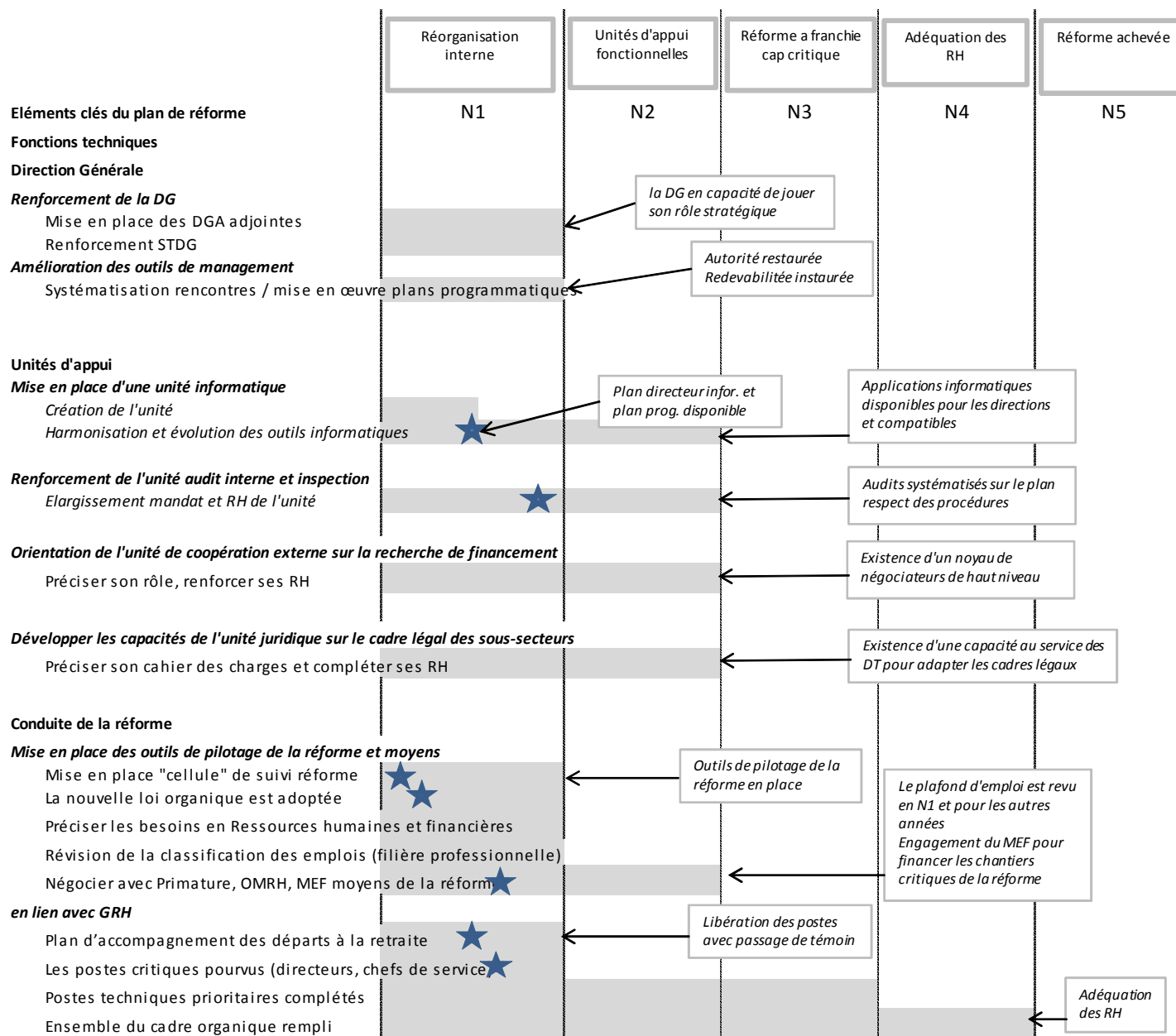












## 2 PROJET DE LOI ORGANIQUE DU MARNDR