

**COUR SUPÉRIEURE DES COMPTES  
ET DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF  
(CSCCA)**

Rapport de Vérification de Conformité du  
Programme d'urgence multisectoriel pour  
l'apaisement et la réinsertion sociale des  
groupes vulnérables



JUIN 2024

# Table des matières

---

<b>Acronymes</b> .....	4
<b>Résumé exécutif</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	8
<b>Paramètres de l’audit</b> .....	9
<b>Présentation du programme</b> .....	12
<b>Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST)</b> .....	18
<b>Constatations, recommandations, réponse du MAST</b> .....	19
Environnement global de gestion du PUM .....	19
Mise en œuvre des projets sectoriels.....	23
Pratique non exemplaire de gestion de projet .....	28
Absence de garanties d’un contrôle financier efficace.....	28
Recommandations : .....	29
<b>Ministère de l’agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR)</b> .....	31
<b>Constatations, recommandations, réponses du MARNDR</b> .....	32
Appui au Sous-programme de sécurité alimentaire .....	32
Dépenses exécutées sur le sous-programme .....	33
<b>Ministère de l’Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP)</b> .....	34
<b>Constatations, recommandations, réponse du MENFP</b> .....	35
Transferts monétaires aux parents d’écoliers .....	35
<b>Ministère de l’Environnement (MDE)</b> .....	37
<b>Constatations, recommandations, réponse du MDE</b> .....	38
Mise en œuvre des travaux HIMO .....	38
Recommandations : .....	40
<b>Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications (MTPTC)</b> .....	41
<b>Constatations, recommandations, réponses DU MTPTC</b> .....	42
Mise en œuvre des travaux HIMO .....	42
Recommandations : .....	46
<b>Ministère du Commerce et de l’Industrie (MCI)</b> .....	47
<b>Constatations, recommandations, réponses du MCI</b> .....	48
Subvention pour le pour le transport en commun / Appui aux MPME.....	48

Recommandations : .....	53
<b>Fonds d'Assistance Economique et Sociale (FAES).....</b>	<b>55</b>
<b>Constatations, recommandations, réponses du FAES .....</b>	<b>56</b>
Établissement du cadre de coopération .....	56
Planification financière des interventions .....	57
Implémentation des actions du MAST et du MENFP.....	59
Recommandations : .....	66
<b>Conclusion et recommandations .....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>69</b>

## Acronymes

---

CNMP	:	Commission Nationale des Marchés Publics
COPIL	:	Comité de Pilotage Opérationnel
COPILS	:	Comité de Pilotage Stratégique
CSCCA	:	Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
DMO	:	Direction de la Main d'œuvre
DTS	:	Droits de Tirages Spéciaux
FAES	:	Fonds d'Assistance Economique et Sociale
FIP	:	Fonds d'Investissement Public
FMI	:	Fonds Monétaire International
FSW	:	Food Shock Window
HIMO	:	Haute Intensité de Main-d'œuvre
IGF	:	Inspection Générale des Finances
ISSAI	:	Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
INTOSAI	:	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
MARNDR	:	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MAST	:	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MCFDF	:	Ministère à la Condition Féminine et aux Droits de la Femme
MCI	:	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MDE	:	Ministère de l'Environnement
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
MENFP	:	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
MPCE	:	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MPME	:	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
MTPTC	:	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
PIP	:	Programme d'Investissement Public
PNPPS	:	Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociales
PSARA	:	Projet de Protection Sociale Adaptive pour une Résilience Accrue
PUM	:	Programme d'Urgence Multisectoriel pour l'apaisement et la réinsertion sociale des groupes vulnérables
SIMAST	:	Système d'Information du Ministère des Affaires Sociales et du Travail



## Résumé exécutif

---

Le Gouvernement de la République et le Fonds Monétaire International (FMI) ont convenu de la nécessité de mobiliser des ressources en vue de lutter contre l'insécurité alimentaire et d'étendre les dispositifs de protection sociale. Répondant à cet objectif, le Programme d'Urgence Multisectoriel (PUM) est d'envergure nationale. Il est financé par le Trésor Public et par le FMI via le mécanisme Food Shock Window (FSW). Il a démarré en avril 2023, et plusieurs institutions publiques sont impliquées dans sa mise en œuvre.

Comme l'affirment les déclarations d'intention, les ressources mobilisées doivent être l'objet d'une gestion saine et optimale. À cet effet, le Gouvernement s'est engagé sur des audits internes et externes que devront mener respectivement l'Inspection Générale des Finances (IGF) et la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux administratif (CSCCA) pour ce qui est notamment de la conformité financière et opérationnelle des dépenses effectuées.

Au regard la constitution haïtienne, la Cour a entre autres pour mission de s'assurer de la qualité de la gestion ou de l'utilisation qui est faite des deniers publics partout où ils sont engagés. En vertu de l'engagement du Gouvernement, elle a examiné la gestion faite, au cours de l'exercice 2022-2023, par les différentes institutions impliquées.

### **Principales constatations :**

#### ***Par rapport à l'environnement de gestion***

- Le PUM est l'objet d'un déficit d'orientations stratégiques marqué par l'absence d'un plan d'opérations global ou par secteur conforme à la réglementation c'est-à-dire bien formulé.
- Le dispositif organisationnel du programme apparaît inadéquat. La pertinence et l'efficacité des niveaux d'organisation en place ne sont pas prouvées.
- La Coordination du PUM est défaillante notamment en matière de suivi et de réalisation des projets, de contrôle budgétaire, et de rapportage.
- Les mécanismes de suivi-évaluation ne sont pas encore mis en place. Trois mois après la clôture de l'exercice, aucun rapport de suivi n'a été communiqué dans la documentation transmise aux fins de l'audit.
- Des problèmes de capacité en matière de gestion de projet, qui apparaissent évidents au niveau de différents secteurs, sont préoccupants.

### *Par rapport à la conformité financière et opérationnelle des dépenses*

- Le contrôle interne du PUM est tributaire du système de contrôle interne des institutions publiques impliquées dans sa mise en œuvre. Il est l'objet de nombreuses lacunes.
- La gestion financière directe par les institutions concernées présume un risque de non-contrôle financier élevé quant à l'existence des disponibilités au chapitre des activités, l'exactitude de l'évaluation de la dépense, et sur la régularité des dépenses au regard de la réglementation.
- Les dépenses effectuées dans le cadre du programme ne sont, dans certains cas, que partiellement l'objet de la documentation appropriée.
- Les dépenses de personnel effectuées sous forme de gratifications dans le cadre du programme sont assimilables pour une bonne part à des dépenses discrétionnaires, faute de plan de ressources.
- Les crédits annuels libérés octroyés aux ministères ne sont pas systématiquement traduits en budgets opérationnels couvrant les périmètres d'activités reliés aux interventions.
- Les différentes actions mises en œuvre ne sont pas bien connues du grand public. Le manque d'informations adéquates sur les politiques mises en œuvre mine la responsabilité et peut pénaliser les ayants-droits.
- Le SIMAST, principal instrument du Gouvernement pour atterrir des programmes de protection sociale, est sujet à de nombreuses limitations.
- Le programme accorde une importance particulière notamment aux femmes enceintes et aux personnes âgées. Les informations fournies sur les prestations (dépenses), qui pourraient les concerner, ne permettent pas d'en faire le constat.

### **Conclusion et Recommandations :**

D'une manière générale, la Cour a noté l'adoption de pratiques de gestion qui font peser des risques énormes sur l'atteinte des cibles et la probité financière des projets exécutés dans le cadre du PUM. Elle conclut que des efforts sont nécessaires pour renforcer la responsabilité en matière de gestion des projets d'investissement publics et qu'il est possible d'améliorer le système de gestion du PUM ainsi que le suivi et la réalisation des projets financés. À cet effet, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Repenser le système de gestion du programme ainsi que le cadre de responsabilisation de la coordination du programme.
2. Réviser et mettre à jour les documents de projet sectoriels en vue de la formulation cohérente et adéquate du programme pour les exercices subséquents.
3. Mettre en place les normes et procédures de gestion applicables notamment pour l'affectation des ressources, la validité des dépenses, la publication des informations, la production de rapport et l'utilisation des équipements.
4. Déployer sans délai des efforts pour renforcer les capacités de préparation et de gestion des projets d'investissement publics.
5. Exiger de chaque institution concernée l'élaboration d'un plan de ressources assorti d'un calendrier faisant état de chaque ressource, de l'ampleur nécessaire de sa contribution, de la période de sa participation au projet et des coûts prévus à titre de rémunération.
6. Finaliser à brève échéance la construction du SIMAST en mobilisant à temps plein des techniciens pour réaliser toutes les enquêtes de terrain complémentaires, traiter et intégrer les données compte tenu des adaptations nécessaires.
7. Réaliser une campagne de sensibilisation auprès des acteurs locaux et des communautés afin de garantir la légitimité du SIMAST ainsi que des opérations de ciblage qui en découlent.
8. Doter le MAST des ressources humaines appropriées en vue non seulement d'améliorer l'efficacité de la gestion du PUM mais aussi de celle des différentes interventions relevant du secteur.
9. Réaliser une campagne d'informations bien coordonnée à l'échelle nationale sur le PUM.
10. Mener ponctuellement des audits internes avec pour objectif général de s'assurer que les contrôles internes sont adéquats et de veiller à ce que toutes les dépenses effectuées dans le cadre des projets du PUM soient expressément prévues, conformes à la réglementation et bien documentées.

### **Réponse du Ministère des Affaires Sociales et du Travail**

Le MAST a souscrit aux principales recommandations de l'audit, à l'exception du numéro 7. Dans un document joint à l'Annexe, diverses dispositions sont annoncées sur la façon dont elles seront mises en œuvre en vue d'apporter des améliorations significatives à la gestion du programme.

## Introduction

---

1. Dans le contexte de situation de crise dans laquelle est plongé le pays depuis la dernière décennie, les conditions de vulnérabilité de la population se sont aggravées tant en milieu urbain que rural. Accentuée par la pandémie de Covid-19, la crise qui se prolonge sous l'effet de différents chocs a conduit le Gouvernement et certains partenaires internationaux à mettre en place de divers programmes en vue de tenter la réduction des impacts sur les couches les plus vulnérables.

2. Dans la foulée, le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST), qui définit et conduit la politique sociale du Gouvernement, s'est retrouvée en première loge. Depuis que la Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociale (PNPPS) a été adoptée en avril 2020, le MAST joue un rôle majeur dans la gouvernance, le pilotage ou la prise en charge des actions sectorielles.

3. Suite à la décision du Gouvernement de prioriser les actions inscrites dans le cadre de la mise en œuvre de la PNPPS, une enveloppe budgétaire spéciale de plus de trois milliards de gourdes a été constituée au cours du troisième trimestre de l'exercice 2021-2022 en vue d'initier un programme multisectoriel pour l'apaisement et la réinsertion sociale.

4. Ce programme, dont le potentiel a été vite repéré par des partenaires internationaux notamment le Fonds Monétaire International (FMI) s'est maintenu en 2022-2023 sur la base de nouvelles orientations. Le Gouvernement de la République et le Fonds Monétaire International (FMI) ont convenu de la nécessité de mobiliser prioritairement des ressources en vue de lutter contre l'insécurité alimentaire et d'étendre les dispositifs de protection sociale.

5. Répondant à cet objectif, le nouveau programme baptisé Programme d'Urgence Multisectoriel (PUM) pour l'apaisement et la réinsertion sociale est d'envergure nationale. Le PUM est financé par le Trésor Public et le FMI via le mécanisme Food Shock Window (FSW). Il a démarré au cours du dernier trimestre 2022-2023. Sous le leadership du MAST, plusieurs autres ministères porteurs d'actions sociales sont impliqués dans sa mise en œuvre.

6. Selon les déclarations d'intention énoncées par le Gouvernement et le FMI, les ressources mobilisées dans le cadre du PUM doivent être l'objet d'une gestion saine et optimale. D'où la nécessité de la réalisation des audits internes et externes du programme respectivement par l'Inspection Générale des Finances (IGF) et la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA).

7. La Cour a audité la gestion faite par les institutions impliquées dans la mise en œuvre du PUM au Cours de l'exercice 2022-2023. Ce rapport présente les résultats de cet audit, qui constitue le premier examen externe réalisé à date sur la gestion du programme.

## **Paramètres de l'audit**

---

### **Objectif de l'audit**

8. L'audit visait à déterminer si les institutions publiques concernées gèrent les fonds alloués avec l'égard voulu quant au respect des dispositions des textes législatifs et réglementaires applicables et au descriptif des opérations définies.

9. Le PUM consiste en un ensemble de projets ou de sous-projets exécutés de manière sectorielle mais concourant à un même objectif. À cet égard, l'objectif de l'audit s'étend à toutes les institutions impliquées dans la mise en œuvre des projets ou sous-projets financés.

10. Cet audit est important parce qu'il participe, selon le vœu du Gouvernement et du Fonds Monétaire International (FMI), au contrôle adéquat des dépenses effectuées dans le cadre du PUM afin de garantir le bon emploi des fonds importants qui sont alloués.

### **Énoncé de conformité**

11. D'une manière générale, la Cour mène ses audits conformément aux normes professionnelles d'audit et à son Manuel d'audit de conformité, financier et de performance. En ce qui concerne ces normes d'audit référencées dans le Manuel, elles consistent, pour l'essentiel, en des normes et lignes directrices développées par l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle (INTOSAI).

12. Les travaux d'audit de la Cour sont réalisés par des auditeurs dûment assermentés, choisis en fonction de leurs expériences et de leurs compétences. Les auditeurs de la Cour qui intègrent une Commission de vérification, sont tenus de signer une déclaration pour se conformer aux principes et règles de conduite applicables à la fonction d'auditeur.

13. Lorsque les auditeurs de la Cour sont chargés d'une mission d'audit, ils doivent planifier et réaliser les travaux d'audit en suivant des procédures suffisantes et appropriées, et en recueillant des preuves pour attester l'exactitude de la conclusion de l'audit.

## Étendue et méthodologie de l'audit

### Étendue de l'audit

14. D'une manière générale, la Cour a examiné les documents de référence du PUM ainsi que son environnement de gestion à travers les structures et les mécanismes de gestion incluant notamment les protocoles qui ont été transmis.

15. La Cour a examiné les deux rapports, transmis par le MEF respectivement en aout et novembre 2023, sur les décaissements effectués au profit des institutions impliquées dans la mise en œuvre du PUM. Le second rapport, qui a été transmis à la Cour le 14 novembre 2023 marque le point de départ de l'audit.

16. La Cour a examiné les procédures d'exécution des dépenses et des paiements pour la totalité des institutions concernées sur la base de la documentation fournie. Elle a examiné aussi la documentation fournie en termes de pièces justificatives des dépenses effectuées.

17. L'examen de la Cour a aussi porté sur le processus de contractualisation relié à la passation de marchés publics. Les marchés examinés concernent tous ceux qui ont été transmis à la Cour pour avis. Seul le respect des principes généraux et essentiels a été examiné afin d'étayer les constats.

18. Au regard de l'objectif de l'audit, la Cour n'a pas examiné les réalisations faites par les institutions concernées ou les résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés et/ou exécutés. Elle n'a pas vérifié non plus l'existence de tous les biens ou matériels acquis au cours de la période sous audit.

19. Les projets financés au titre du PUM pour lesquels la documentation appropriée n'a pas été fournie dans le cadre du présent audit sont considérés comme non exécutés. En outre, les dossiers transmis après la clôture des travaux n'ont pas été examinés.

### Méthodologie de l'audit

20. Le présent audit a été réalisé essentiellement sur pièce. Diverses méthodes ont permis de recueillir suffisamment d'éléments probants utiles pour étayer la conclusion de l'audit quant à la conformité financière et opérationnelle des dépenses effectuées dans le cadre du PUM. Il a été nécessaire de procéder à des entretiens et de recourir à une combinaison de techniques d'audit (calculs arithmétiques, répétition des calculs, tests de validation, procédures analytiques).

## **Période visée par l'audit et date du rapport**

21. L'audit a porté sur la période allant de mars 2023 à septembre 2023. Cette période coïncide avec celle des décaissements effectués par le MEF en faveur des institutions concernées au cours de l'exercice 2022-2023. Les travaux préliminaires d'audit ont été clôturés le 23 décembre 2023. Le rapport préliminaire a été communiqué aux parties prenantes en janvier 2024, et la dernière réaction produite est celle du MAST à la date du 29 mai 2024.

22. La Cour a terminé les travaux servant de base à sa conclusion quant aux différents aspects de l'audit le 14 juin 2024. Le retard mis par le MAST, qui pilote le programme, à communiquer à la Cour ses réactions sur le rapport préliminaire est la principale cause du retard enregistré avant la publication du présent rapport final. Loin de faire abstraction des contraintes reliées à la conjoncture difficile et sans préjuger des conclusions que pourrait susciter cette publication tardive, la Cour décline toute responsabilité quant aux éventuelles altérations ou interprétations erronées des affirmations d'origine. Toute distorsion ou omission potentielle est attribuable aux délais de réponse et à la nature des informations fournies tant par le MAST que par les autres secteurs impliqués. En aucun cas, il ne saurait être question d'un manquement imputable à la Cour, qui a effectué les diligences nécessaires en vue de la réalisation de l'audit.

# Présentation du programme

---

## Objectifs du programme

23. Le PUM consiste en une version amendée du programme multisectoriel d'apaisement social conçu et mis en œuvre par le MAST au cours du dernier trimestre de l'exercice 2021-2022. Cette version amendée a permis d'élargir la base ainsi que la portée du programme dans le contexte de l'aggravation de la crise, dont les conséquences pèsent lourdement sur les personnes vulnérables.

24. Le PUM fait dorénavant l'objet d'une programmation budgétaire triennale et d'un financement à contrepartie externe apporté par le FMI à travers le *Food Shock Window*, mécanisme facilitant l'accès au financement d'urgence. Il est mis en œuvre à travers tout le territoire national, et implique la participation de six (6) ministères implémentant des actions directement ou à travers un autre organisme public contracté par délégation.

25. L'objectif général visé par le PUM consiste à réduire la vulnérabilité économique et des inégalités sociales des couches les plus vulnérables de la population haïtienne.

26. Plus spécifiquement, les objectifs poursuivis par le PUM sont les suivants :

- Offrir un paquet de services socioéconomiques à 1 500 000 personnes se trouvant en situation de vulnérabilité en tenant compte de la problématique de genre ;
- Réduire de 50% le niveau de l'insécurité sociale dans les zones vulnérables ;
- Réduire à 40% le niveau de l'insécurité alimentaire dans les zones d'interventions en insistant sur les enfants et les personnes âgées.

## Programmation budgétaire

27. Au-delà de la première phase exécutée au cours de l'exercice 2021-2022, la durée du PUM s'étend sur trois (3) ans (2022-2025). Cette période est assortie d'une programmation budgétaire, qui engage d'une part le Trésor Public, et, d'autre part, le FMI sur un financement à contrepartie externe pour les deux premières années par le biais du *Food Shock Window*, mécanisme facilitant l'accès au financement d'urgence. Cette programmation fait ressortir, comme indiqué dans le tableau 1, un pic pour l'exercice 2022-2023 et une nette diminution pour la troisième année.



Tableau 1 : Programmation budgétaire triennale du PUM

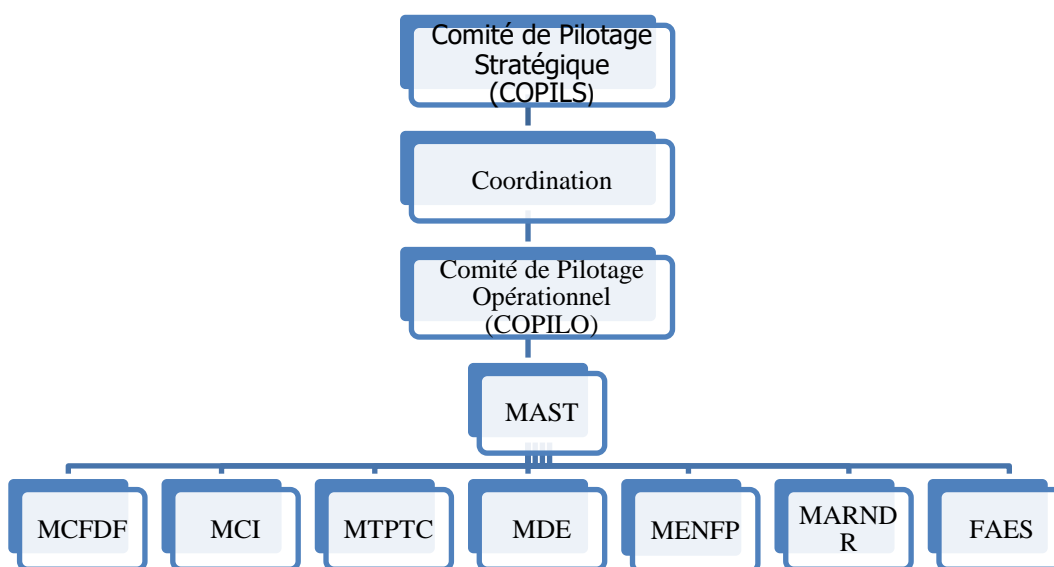
Année	Exercice	Prévision en G
1	2022-2023	21 600 000 000.00
2	2023-2024	17 145 991 240.00
3	2024-2025	7 500 000 000.00
<b>Total</b>		<b>46 245 991 240.00</b>

Source : Plan d'opération annuel 2022- 2023 - MAST

## Structure organisationnelle du PUM

28. Tel qu'indiqué dans l'organigramme tiré du Plan d'opération annuel 2022-2023, élaboré par le MAST, la structure organisationnelle du PUM compte quatre (4) niveaux principaux : le Comité de Pilotage Stratégique (COPILS), la Coordination, le Comité de Pilotage Opérationnel (COPILO) et le MAST.

### Organigramme du PUM



29. Le COPILS réunit tous les deux mois les ministères et organismes impliqués sous la présidence du Premier ministre. Il définit les grandes orientations du programme, approuve les plans d'action proposés par les secteurs, et adopte les rapports soumis par la coordination ainsi que par le comité de pilotage opérationnel (COPILO). Il a l'autorité de proposer des modifications au niveau du cadre programmatique initial en adéquation aux objectifs fixés.

30. La Coordination du programme est assurée par une commission technique constituée de cadres désignés par la Primature, le MAST, le MEF, le MPCE et la CNMP. Elle est chargée de la supervision technique des composantes sectorielles du programme, de l'exécution des activités

et de la gestion des ressources financières. Elle planifie et réalise des missions de terrain, afin de vérifier la performance des indicateurs de résultats.

31. La Coordination assure également le suivi-évaluation des activités du programme, prépare les rapports techniques et financiers sur l'état d'avancement des activités, et évalue les rapports produits par les différents secteurs. Ses membres sont des fonctionnaires ou des consultants.

32. Le COPILO est le bras opérationnel de mise en œuvre du programme. Il est formé par les chargés de projet (ou point focal) dûment désignés par les ministères sectoriels impliqués dans la mise en œuvre du PUM, et se réunit mensuellement. Il évalue l'état d'avancement des activités sectorielles, l'utilisation des crédits mise à leur disposition, la vérification des pièces justificatives, suivant le principe de la transparence, la bonne gouvernance et la reddition des comptes.

33. Les membres du COPILO sont des cadres permanents de l'administration publique. Ils proviennent du MEF, du MPCE, du MAST, du MARNDR, du MDE, du MCI, du MTPTC, du MENFP, du FAES et de la CNMP.

### **Secteurs impliqués et financement prévu**

34. Pour l'exercice 2022-2023, plusieurs ministères ont été impliqués dans la mise en œuvre du PUM en implémentant directement des actions. Prévus au nombre de sept (7) au départ, ils sont passés à six (6) : le MAST, le MENFP, le MCI, le MAST, le MARNDR et le MDE. Comme il sera constaté à l'examen des fonds décaissés pour la période visée, l'intervention initialement prévue pour le MCFDF n'a pas été financée.

35. Par le biais d'un protocole signé avec le MAST, en tant que maître d'ouvrage, les ministères impliqués mettent en œuvre directement leurs actions, à titre de maître d'ouvrage délégué. C'est le cas du MARNDR, du MTPTC, du MCI et du MDE. Le MENFP est le seul ministère à ne pas avoir signé de protocole avec le MAST puisqu'il devait, par principe, déléguer la gestion globale des actions sociales relevant du domaine de l'éducation. À l'instar du MAST, il a signé avec le FAES un protocole en tant que maître d'ouvrage. Le FAES intervient dans la mise en œuvre des actions du PUM à titre de maître d'ouvrage délégué.

Tableau 2. Crédits budgétaires par secteur - 2022-2023

Secteur	Crédits budgétaires en G		Total en G
	Food Shock Window	Trésor Public	
FAES	6 500 000 000.00	663 000 000.00	7 163 000 000.00
MENFP	7 500 000 000.00	187 000 000.00	7 687 000 000.00
MCI	1 600 000 000.00	375 000 000.00	1 975 000 000.00
MAST	-	1 325 000 000.00	1 325 000 000.00
MARNDR	-	2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
MDE	-	450 000 000.00	450 000 000.00
MTPTC	-	450 000 000.00	450 000 000.00
MCFDF	-	50 000 000.00	50 000 000.00
<b>Total</b>	<b>15 600 000 000.00</b>	<b>6 000 000 000.00</b>	<b>21 600 000 000.00</b>

Source : Plan d'opération annuel 2022-2023 – MAST

36. Comme indiqué dans le tableau 2 figuré à la page précédente, le financement conjoint prévu pour la mise en œuvre du PUM au cours de l'exercice 2022-2023 s'élevait à 21.6 milliards de gourdes. Le FMI et le Trésor Public devait contribuer respectivement à hauteur de 72.22% et 27.78% à la constitution de l'enveloppe budgétaire annuelle.

37. Le déploiement de plusieurs interventions était prévu : distribution de paniers de solidarité, transferts monétaires, création des emplois temporaires de type HIMO, renforcement des petites entreprises, distribution de la carte pétrolière et mise en place des restaurants communautaires. Elles s'adressent essentiellement aux personnes vulnérables que représentent les ménages à faible revenu, les enfants, les femmes enceintes, les personnes âgées et d'autres groupes défavorisés.

### Décaissements effectués par le MEF

38. Le rapport des décaissements effectués par le MEF au 30 septembre 2023 indique que sur l'enveloppe budgétaire de 21.6 milliards de gourdes déterminée pour la mise en œuvre du PUM seulement un montant de 5.4 milliards a été décaissé au cours du dernier trimestre de l'exercice 2022-2023. Le FMI et le Trésor Public ont concouru respectivement à hauteur de 73.9% et 26.1%.

39. Le montant total décaissé représente exactement 25% des crédits budgétaires planifiés pour l'exercice 2022-2023. Les décaissements effectués par secteur sont attestés par les réquisitions examinées. Ils sont décrits dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Décaissements effectués par secteur - 2022-2023

Secteur	Food Shock Window		Trésor Public		Total En G (A+B)
	Prévision	Décaissement (A)	Prévision	Décaissement (B)	
FAES	6 500 000 000.00	1 780 500 000.00	663 000 000.00	-	1 780 500 000.00
MENFP	7 500 000 000.00	1 800 750 000.00	187 000 000.00	-	1 800 750 000.00
MCI	1 600 000 000.00	410 000 000.00	375 000 000.00	100 000 000.00	510 000 000.00
MAST		-	1 325 000 000.00	408 750 000.00	408 750 000.00
MARNDR		-	2 500 000 000.00	675 000 000.00	675 000 000.00
MDE		-	450 000 000.00	112 500 000.00	112 500 000.00
MTPTC		-	450 000 000.00	112 500 000.00	112 500 000.00
MCFDF		-	50 000 000.00	-	-
<b>Total</b>	<b>15 600 000 000.00</b>	<b>3 991 250 000.00</b>	<b>6 000 000 000.00</b>	<b>1 408 750 000.00</b>	<b>5 400 000 000.00</b>

Source : Rapport des décaissements effectués au 30 septembre 2023 - MEF

40. À la phase de planification du PUM au début de l'exercice 2022-2023, le MCFDF figurait au nombre des ministères porteurs d'actions susceptibles d'être financées et mises en œuvre. À cet effet, une enveloppe budgétaire de deux cent cinquante millions gourdes (G 250 000 000.00) était prévue sur ledit exercice en vue de l'exécution du projet intitulé « Insertion professionnelle des jeunes » porté par le MCFDF.

41. L'audit ayant été notifié au MCFDF, il a informé la Cour, par une lettre responsive du 24 novembre 2023, de son retrait de la liste des ministères impliqués. Selon le MCFDF, cette décision a été prise lors d'une réunion du Comité de pilotage. L'examen de la documentation transmise par le MAST, qui assure la coordination du programme, n'a révélé l'existence d'aucun document (compte rendu de réunion) attestant le retrait du MCFDF de la liste des ministères impliqués ou marquant l'annulation du protocole, tardivement sollicitée par le MCFDF.

42. Il a révélé, par contre, qu'à la date du 22 mars 2023, le MAST a adressé au MEF une requête en vue de décaisser des fonds en faveur de toutes les institutions concernées par la mise en œuvre des activités inscrites dans le PUM. S'agissant du MCFDF, le décaissement requis portait sur un montant de soixante-quinze millions de gourdes (G 75 000 000.00).

43. La Cour n'a cependant pas constaté de décaissement effectué par le MEF au cours de l'exercice 2022-2023 en faveur du MCFDF au titre du PUM. À cet effet, le ministère n'est pas concerné par le présent audit.

**MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DU TRAVAIL  
(MAST)**

## Constatations, recommandations, réponse du MAST

44. Le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST définit et conduit la politique sociale du Gouvernement. Depuis que la Politique Nationale de Protection et de Promotion Sociale (PNPPS) a été adoptée en avril 2020, le MAST joue un rôle majeur dans la gouvernance, le pilotage ou la prise en charge des actions sectorielles.

## Environnement global de gestion du PUM

### Déficit d'orientations stratégiques

45. Les documents de référence du programme qui ont été soumis à la Cour concernent :

- Le Mémoire de Politiques Économiques et Financières (MPEF) daté de juin 2022 ;
- la lettre d'intention du Gouvernement de la République en date 8 janvier 2023 ;
- la Déclaration du Conseil d'Administration du FMI en date du 6 février 2023 ;
- le Plan d'Opération Annuel (2022-2023) daté de mars 2023 ;
- le Plan d'Opération des activités du MAST (2022-2023) daté de mars 2023.

46. L'examen de ces documents visait à déterminer dans quelle mesure la gestion du programme était exposée à des risques susceptibles d'affecter sa bonne administration ainsi que le développement des opérations par les différents secteurs. Fondé sur les deux derniers documents susmentionnés, il a révélé que le processus d'approbation des documents stratégiques n'a pas été clarifié en vue du suivi approprié, et que les rôles et responsabilités des chargés de projet n'ont pas été définis.

47. Il a aussi révélé qu'au nombre des secteurs impliqués dans la mise en œuvre du PUM, seul le MAST disposait d'un plan opérationnel annuel détaillé. En outre, le Plan d'Opération Annuel (2022-2023), qui fait partie intégrante des documents visés dans les protocoles d'accord, n'est pas conforme aux critères établis. A cet égard, le PUM n'a pas franchi le seuil de la vérification de conformité aux normes et critères établis pour les PIP.

48. Le MPCE s'assure de cette vérification conformément aux dispositions de l'article 9 du décret du 6 janvier 2016, établissant les procédures et les modalités nécessaires pour la formulation et la gestion des PIP.

49. Il en résulte que le MAST, qui coordonne la mise en œuvre du PUM en tant qu'organe chargé du secteur social, ne dispose pas d'orientations stratégiques et d'objectifs opérationnels clairs pour gérer efficacement le programme. Le risque d'exposition de celui-ci à la non-atteinte des objectifs visés, à la sous-utilisation des fonds, à la comptabilisation des dépenses non

admissibles ou avec des dépassements injustifiés au titre des interventions financées s'avère élevé.

50. En ce qui a trait au déficit d'orientations stratégiques, PUM, le MAST estime que la procédure en vigueur au MPCE a été suivie et n'a fait l'objet d'aucune objection. En outre, il souligne qu'il était de la responsabilité des secteurs impliqués de produire un plan d'actions sectoriel et que c'est peut-être par erreur que les autres plans d'action sectoriels n'aient pas transmis à la Cour.

### **Dispositif organisationnel inadéquat**

51. Comme il est indiqué précédemment, le dispositif organisationnel mis en place en vue de la mise en œuvre du PUM est articulé autour de quatre (4) niveaux de responsabilités. La Coordination vient en deuxième après le COPILS. Selon le MAST, la coordination du programme est assurée par une commission technique constituée de cadres (fonctionnaire ou consultant) issus de la Primature, du MAST, du MEF, du MPCE, de la CNMP.

52. L'examen de la documentation fournie a permis de constater que le siège de la coordination et son mode d'organisation ne sont pas déterminés, le rang des cadres, leur nombre ainsi que le mode de leur désignation ne sont pas indiqués, et les conditions dans lesquelles les consultants peuvent intégrer la Coordination ne sont pas définies.

53. Au regard des déficiences précédemment soulevées, la Coordination, telle que mise en place, n'apparaît pas comme la structure de gouvernance la mieux appropriée ou susceptible d'incarner l'autorité suffisante pour superviser avec efficacité la gestion de projets sectoriels composant le programme, d'autant qu'il s'agit des projets de grande envergure.

54. En outre, dans la forme prévue de commission multisectorielle et au regard de l'article 26 du décret précédemment cité, la coordination affranchit le MAST de son imputabilité en tant que maître d'ouvrage. À cet égard, elle ne semble relever d'aucune autorité ministérielle propre (ministre – directeur général) alors qu'elle est chargée de préparer les rapports destinés au COPILS, présidé par le Premier Ministre.

55. Au-delà du manque de cohérence de l'organigramme quant à la position du MAST dans la chaîne de gouvernance et quant à ses responsabilités, tout cela démontre que le dispositif organisationnel est inadéquat, ce qui expose la gestion du programme à des risques évidents en matière de surveillance de la réalisation des projets, de rapportage périodique ou de contrôle budgétaire.



56. L'audit a permis aussi d'examiner la pertinence du COPILO, qui est formé par les chargés de projet sectoriels. D'un point de vue pratique, son mandat est impossible. De par son mandat, le COPILO, s'apparente davantage à un comité de vérification interne dont devrait se doter la Coordination. Cependant, il serait tout à fait indiqué que les chargés de projet puissent se réunir s'il était, par exemple, question de rechercher ou de développer des synergies entre les interventions.

57. Au sujet du dispositif organisationnel en place, le MAST estime qu'il reflète l'ampleur et l'aspect multisectoriel du programme. En outre, il admet que le décret du 6 janvier 2016 ne considère pas les responsabilités partagées entre plusieurs secteurs en termes de coordination, et qu'il y a probablement une inadéquation dans le principe et le positionnement de cette coordination dans la chaîne de responsabilité.

### **Mécanismes de gestion pertinents**

58. La Cour a examiné la documentation fournie pour déterminer si des mécanismes de gestion pertinents ont été mis en place dans le cadre de la gestion du programme. L'examen a révélé que dès le début du mois de février 2023, le MAST s'apprêtait déjà à signer un protocole avec les secteurs concernés par des interventions dans le cadre du PUM en vue d'établir les modalités de coopération, de gestion et de coordination des composantes sectorielles.

59. Pour la Cour, le protocole signé avec les secteurs constitue un mécanisme de gestion pertinent et utile pour la bonne exécution du programme. En effet, le protocole formalise la coopération, définit les responsabilités réciproques tout en traitant quelques autres aspects. Toutefois, la Cour a fait les observations suivantes :

1. Le protocole ne vise pas certains textes fondamentaux règlementant la gestion des finances publiques ainsi que des investissements publics, pour ce qui est particulièrement des dispositions relatives à la production de rapport et la justification des dépenses.
2. Le protocole confère au MAST le pouvoir d'approuver les listes des bénéficiaires sans faire ressortir qu'il s'agit d'un contrôle préalable au paiement, et sans soumettre au même contrôle les procédures ou méthodes de ciblage permettant d'établir lesdites listes.
3. Le protocole ne prévoit ni la possibilité ni les conditions relatives à l'adoption des mesures visant à faciliter son application.

## Méthodologie de ciblage des bénéficiaires non encore rodée

60. L'audit a permis de constater que plusieurs interventions prévues dans le cadre du PUM prévoient de cibler les bénéficiaires par le biais du SIMAST. Cette base de données est elle-même l'objet d'une intervention d'envergure en vue de pallier à ses insuffisances. Il apparaît très clairement que même pour les données existantes, qu'il était impossible de compter à 100% sur le SIMAST pour atteindre les personnes visées par les transferts monétaires non-conditionnels.

61. L'audit a permis aussi de relever que la concordance entre le numéro de téléphone et le nom de son propriétaire constitue une donnée fondamentale pour le succès des opérations de transferts monétaires. Même avec le SIMAST, elle ne marche pas à tous les coups. La non-détention d'un numéro de téléphone en son nom constitue un facteur d'exclusion ou une barrière notamment pour les personnes âgées ou sans revenu.

62. Dans les autres cas de figure, le ciblage relève des secteurs, qui doivent soumettre les listes des bénéficiaires au MAST pour approbation. C'est une exigence du protocole qui se manifeste en aval de la mise en œuvre des procédures de ciblage. Celui-ci bute ainsi sur des difficultés qui tiennent au manque d'information du public ou à des critères d'admissibilité non définis objectivement.

63. Les sites de certains ministères consultés pendant l'audit ne fournissent pas d'informations utiles au public sur les actions sectorielles inscrites dans le PUM. Pourtant, le MAST reconnaît que : « *Le manque de transparence dans l'identification des bénéficiaires et du financement a nui à la mise en œuvre des quelques programmes existants financés par le gouvernement<sup>1</sup>* » sans prendre des dispositions appropriées. L'audit a révélé que le processus d'établissement des points de contrôle visant à recenser et atténuer les vulnérabilités y compris les cas présumés de fraude aux prestations sociales n'a pas été entamé.

64. Concernant la méthodologie de ciblage, le MAST reconnaît que les constatations précédentes sont probantes. Toutefois, il souligne que le problème de ciblage évoqué ne découle pas seulement des limitations du SIMAST. Il est aussi la conséquence de l'incapacité des institutions chargées de l'identification (DGI et ONI) à fournir à toutes les personnes, âgées de 18 ans et plus, sur le territoire, les deux documents d'identité (le NINU et le NIF) requis notamment pour les opérations financières.

---

<sup>1</sup> MAST, Plan d'opération annuel 2022-2023, p. 3

## Mise en œuvre des projets sectoriels

### Projets directement gérés par le MAST

65. L'audit a permis d'examiner la gestion faite par le MAST des projets sectoriels ou actions exécutés directement à travers les services internes ou par le biais du FAES. Dans ce dernier cas, les prestations assurées pour le compte du MAST sont examinées à la section consacrée au contrôle de la gestion du FAES.

66. Au total, la gestion directe du MAST portait sur sept (7) interventions. Celles-ci sont décrites avec le financement rendu disponible dans le tableau suivant.

Tableau 4. Projets sectoriels gérés directement par le MAST

#	Description	Crédits Budgétaires en G	Financement disponible en G
1	Réinsertion socio-professionnelle des jeunes	200 000 000.00	75 000 000.00
2	Renforcement des centres d'accueil	200 000 000.00	75 000 000.00
3	Appui au renforcement des directions départ.	10 000 000.00	25 000 000.00
4	Mise à jour du SIMAST	250 000 000.00	68 750 000.00
5	PSARA	375 000 000.00	100 000 000.00
6	Communication et visibilité	50 000 000.00	15 000 000.00
7	Suivi-évaluation et rapportage	150 000 000.00	50 000 000.00
<b>Total</b>		<b>1 325 000 000.00</b>	<b>408 750 000.00</b>

67. Le financement disponible pour la mise en œuvre des projets du MAST représentait 30.85% des crédits budgétaires planifiés pour l'exercice. En termes de décaissement, le paquet a été mis sur les projets # 1, 2 et 5, qui en absorbent à eux seuls 61%.

### Projet de réinsertion socio-professionnelle

#### Résumé de l'intervention

68. Le projet de réinsertion socio-professionnelle des jeunes vise, comme suggéré par le titre, la réinsertion socio-professionnelle des jeunes et la prévention de la délinquance juvénile très prégnante dans les milieux défavorisés au niveau de trois départements : l'Ouest, le Nord et le Sud.

Il comporte les deux (2) volets suivants :

- la formation technique et professionnelle
- la distribution de trousse professionnelle aux jeunes certifiés.

69. L'exécution du projet est assurée par la Direction de la Main d'Œuvre (DMO) du MAST. Le principal résultat attendu porte sur la réinsertion dans la société de près de deux mille cinq cents

(2 500) adolescents communément appelés « enfants des rues » évoluant dans les trois (3) départements susmentionnés.

### Dépenses exécutées sur le projet de réinsertion socio-professionnelle

70. L'examen de la documentation fournie sur la gestion du projet a révélé que plus de 82% des fonds alloués ont été dépensés par la Direction de la main d'œuvre (DMO) au cours de la période allant de juillet à septembre 2023. Les dépenses s'élevaient à soixante-deux millions quarante-quatre mille cinq cent quatre-vingt-dix-huit et 58/100 gourdes (HTG 62 044 598.58). Elles sont réparties comme indiqué dans le tableau figuré à la page suivante.

Tableau 5. Répartition des dépenses du projet de réinsertion

Rubriques	Crédits Budgétaires en G	Dépenses Réalisées en G	Écart
Dépenses de personnel	4 401 562.50	5 972 000.00	(1 570 437.50)
Dépenses et charges diverses	8 535 937.50	10 349 994.48	(1 814 056.98)
Achats de biens de consommation	11 625 000.00	14 384 964.10	(2 759 964.10)
Mobiliers, matériels et outillage	-	4 237 640.00	(4 237 500.00)
Subvention accordée aux écoles	50 437 500.00	27 100 000	23 337 500.00
<b>Total</b>	<b>75 000 000.00</b>	<b>62 044 598.58</b>	<b>12 955 401.42</b>

Sources : Plan d'opération du MAST – 2022-2023 / Rapports des dépenses engagées- MAST

71. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Les dépenses de personnel ont atteint pendant le trimestre (juillet-septembre 2023) la somme de cinq millions neuf cent soixante-douze mille gourdes (G 5 972 000.00). 84% de ce montant soit cinq millions de gourdes (G 5 000 000.00) ont été versés sous forme de gratification à des employés, membres de Cabinet et consultants du MAST. Aucun document n'atteste de la contrepartie apportée.
2. Des dépassements budgétaires ont été multipliés dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Cette pratique traduit le peu d'importance accordé au budget d'opérations ou encore des lacunes en termes de contrôle financier.
3. L'absence de documents versés au dossier pour justifier la contrepartie dont bénéficiait le projet ne permet pas de statuer sur la rationalité ou l'efficacité des dépenses de personnel enregistrées.
4. Des dépassements budgétaires de l'ordre de six millions cent quarante-quatre mille quatre cent cinquante-huit et 58/100 gourdes (G 6 144 458,58) ont été enregistrés sur trois (3) rubriques de dépenses. Ils dénotent que le projet n'est pas mené à bien conformément au budget autorisé. Comme affirmé par le MAST, des réaménagements budgétaires autorisant

les dépassements ont été validés par le Comptable Public. Quand bien même la validation ait eu lieu, la documentation pertinente n'a pas été versée au dossier.

5. Ces dépassements, qui ont diminué pour un montant équivalent les fonds affectés à la principale activité du projet (Subvention aux écoles), résultent des défaillances du contrôle interne du PUM, et du MAST en général.
6. Des subventions totalisant vingt-sept millions cent mille gourdes (G 27 100 000.00) ont été versées irrégulièrement à trente-sept (37) écoles professionnelles. La sélection de celles-ci n'est pas documentée. Il en est de même du partenariat portant sur la prestation des services.
7. Le versement de l'allocation mensuelle prévue pour les adolescents bénéficiaires de la formation n'a pas été constaté.
8. La liste établie par le MAST indique que 2 000 jeunes ont pris part à une discipline de formation professionnelle, alors que les factures de restauration délivrées par les services traiteurs (*Yldia Bar Restaurant, RFC Services traiteurs et Over Here Restaurant*) attestent que seulement 530 plats chauds ont été servis à travers les départements ciblés pour le mois de septembre 2023.
9. Au terme de la procédure contradictoire, le MAST a transmis une documentation additionnelle portant sur le versement des subventions indiquées au point 6 ci-dessus. Elle inclut entre autres des protocoles d'accord (24 sur 36), un peu sorti de l'ordinaire, signés en novembre 2023 entre le Coordonnateur du projet et le responsable des centres de formation sans l'approbation du Ministre.
10. Établis sans modalité de paiement, les protocoles ne permettent pas non plus de déterminer les engagements réels desdits centres par rapport à un nombre de participants et des modules de formation déterminés. Ces éléments d'information sont pourtant consignés dans la liste des quarante centres et écoles professionnelles sélectionnés transmise au Directeur administratif.
11. La documentation susmentionnée inclut aussi des pièces comptables, qui indiquent que plusieurs chèques ont été émis à la même date du 30 septembre 2023 pour verser les subventions en une seule tranche, et qu'ils ont été reçus par les bénéficiaires en décembre 2023 et janvier 2024. Il en résulte que l'établissement des protocoles d'accord avec les centres et écoles est intervenu après plus d'un mois depuis l'émission des chèques.
12. Dans ses conclusions, le MAST confirme avoir été touché des « soupçons d'irrégularités » pesant sur la gestion des subventions. Le rapport de la Commission, mandatée par le



73. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes :

- Le renforcement institutionnel du service suivi-évaluation du MAST ;
- L'élaboration des outils pertinents de suivi-évaluation des activités ;
- La réalisation de toutes les tâches en termes de suivi et de rapportage sur le projet.

### Dépenses exécutées sur le volet Suivi-évaluation et rapportage

74. L'examen de la documentation fournie a révélé que 42.8% des fonds alloués ont été dépensés par l'Unité d'Étude et de Programmation dans le cadre de l'intervention. Les dépenses s'élevaient à vingt-deux millions quatre cent soixante-onze mille sept cent quarante-neuf gourdes (G 22 471 749.00). Le solde disponible ainsi que la répartition des dépenses sont indiqués dans le tableau suivant.

Tableau 6. Répartition des dépenses de suivi-évaluation et rapportage

Rubriques	Crédits Budgétaires en G	Dépenses Réalisées en G	Écart
Dépenses de personnel	15 000 000.00	5 550 000.00	9 450 000.00
Dépenses de services et charges diverses	18 000 000.00	6 200 629.00	11 799 371.00
Achats de biens de consommation	11 500 000.00	6 476 000.00	5 024 000.00
Immobilisations corporelles	8 000 000.00	4 245 120.00	3 754 880.00
Subvention accordée aux écoles prof.	-	-	-
<b>Total</b>	<b>52 500 000.00</b>	<b>22 471 749.00</b>	<b>30 028 251.00</b>

Sources : Plan d'opération du MAST- 2022-2023 / Rapport des dépenses engagées - MAST

75. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Le budget opérationnel annuel du volet Suivi-évaluation et rapportage n'était pas aligné sur les crédits budgétaires autorisés. Il portait sur un montant de cinquante-deux millions cinq cent mille gourdes (G 52 500 000.00) alors que les crédits étaient de l'ordre de cinquante millions de gourdes (G 50 000 000.00). Cependant, la première requête de décaissement du MAST pour l'intervention (N° 13122303DIT012 se situait dans les limites.
2. Le plan de passation de passation annuel n'est pas aligné sur les budgets du plan d'opérations pour ce qui est des activités du volet Suivi-évaluation et rapportage. Il prévoyait un montant de vingt millions de gourdes (G 20 000 000.00) pour la passation du marché N° 20 alors que les crédits ne dépassaient pas quinze millions de gourdes (G 15 000 000.00).
  - N° 20 : Ameublement du Service Suivi-évaluation : G 20 000 000.00
3. L'examen de la documentation disponible (Rapport du MAST - Rapport sur les marchés publics validés par la CNMP et Liste des contrats enregistrés à la CSCCA), pour l'exercice 2022-2023, a révélé que le MAST n'a pas fourni non seulement le dossier relatif au marché

en question mais aussi celui visant le recrutement d'un consultant en vue de « l'élaboration des outils de suivi en appui au Service Suivi-évaluation.

4. Des gratifications d'un montant total de sept cent cinquante mille gourdes (G 750,000.00) ont été accordées sans justification apparente à deux employés du MAST. L'un d'entre eux est aussi pointé sur la liste des bénéficiaires des gratifications accordées au cours de la même période dans le cadre du projet de réinsertion socio-professionnelle.

### **Pratique non exemplaire de gestion de projet**

76. Par lettre en date du 31 octobre 2023, la Cour a notifié au Ministre des Affaires Sociales et du Travail l'audit sur la gestion du PUM, dont le MAST assure la Coordination. Un délai de huit (8) jours a été accordé au MAST pour transmettre la documentation appropriée. À l'expiration de ce délai, la Cour a réitéré sa requête à travers la correspondance datée du 15 novembre 2023, qui accorde au MAST un nouveau délai expirant le 20 novembre de la même année.

77. Le MAST a finalement transmis à la Cour, sous couvert de la correspondance datée du 28 novembre 2023, un échantillon de la documentation requise, qui porte seulement sur deux (2) des sept (7) actions financées. Cette situation dénote que le MAST a failli dans la mise en œuvre des interventions ou dans la mise en place des dispositions appropriées en vue de mener à bien le processus interne de production de rapports. En matière de gestion de projet, qui implique la réalisation d'un ensemble d'activités à l'intérieur des contraintes de coût, de temps et de qualité, la temporisation ou la non-production de rapport ne constitue pas une pratique exemplaire.

78. Dans un contexte de projet, les exigences relatives à la production de rapports et au contrôle externe sont telles qu'elles sont toujours reliées aux conditions d'allocation des ressources. Dans ce cas précis, le financement apporté par le FMI et le Trésor Public est conditionnel au bon emploi des fonds, qui ne peut être garanti que par le contrôle externe.

79. À propos des observations précédentes, le MAST a plaidé pour la prise en compte des circonstances atténuantes fournies par le climat d'insécurité générale sévissant dans le pays en vue d'une meilleure appréciation des retards enregistrés dans la préparation et la transmission des rapports. Il souligne à juste titre que la date limite fixée pour la transmission des rapports coïncidait avec l'enlèvement de cinq (5) employés de la Cour, le 6 novembre 2023. Il s'ensuit que pendant la période la Cour a été elle-même l'objet d'un dysfonctionnement annoncé officiellement dans une note rendue publique le 8 novembre 2023.

### **Absence de garanties d'un contrôle financier efficace**

80. L'incapacité du MAST à produire auprès de la Cour la documentation appropriée y compris les pièces comptables de sa gestion pour les actions, devant être mises en œuvre directement par



les services internes porte à croire, qu'il n'est pas en mesure d'assumer les responsabilités liées à la surveillance de la bonne exécution du programme. Ces responsabilités sont définies en partie dans les différents protocoles qu'il a signés avec les institutions concernées.

81. Aux termes des dispositions de l'article 6 alinéa c des protocoles, le MAST s'oblige à analyser, évaluer et valider les rapports de dépenses transmis par les secteurs avant de les transmettre au MEF pour les suites utiles d'audit. L'examen de la documentation transmise dans le cadre du présent audit a révélé que les dispositions appropriées n'ont pas encore été prises par le MAST en vue de s'acquitter de cette obligation fondamentale. À cet égard, le contrôle de l'exécution financière du PUM n'est pas sur la voie d'être assuré, et l'efficacité de la commission de coordination peut être encore une fois remise en question.

82. La Cour reproduit dans ce rapport, à défaut du rapport consolidé du MAST sur les dépenses sectorielles validées, le rapport des dépenses réalisées sur le FSW et le TP préparé et publié par le MEF. Il y a lieu de noter que ce rapport, qui est une compilation des dépenses enregistrées au 30 septembre 2023, ne reflète pas de manière arrêtée ou définitive la situation financière réelle du programme à la même date.

Tableau 7. Dépenses réalisées par les institutions concernées

Institutions	Décaissement MEF En G	Dépenses Réalisées en G	Solde
FAES	1 780 500.00	2 247 127 942.00	(466 627 942.00)
MENFP	1 800 750 000.00	441 906 338.00	1 358 843 662.00
MCI	510 000 000.00	498 837 077.00	11 162 923.00
MAST	408 750 000.00	53 666 348.00	355 083 652.00
MARNDR	675 000 000.00	891 990.00	674 108 010.00
MDE	112 500 000.00	-	112 500 000.00
MTPTC	112 500 000.00	-	112 500 000.00
<b>Total</b>	<b>5 400 000 000.00</b>	<b>3 342 429 695.00</b>	<b>2 157 570 305.00</b>

Sources : Rapport des dépenses réalisées à partir des ressources du FSW et TP au 30 septembre 2023 - MEF

## Recommandations :

83. Les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Repenser le système de gestion du programme ainsi que le cadre de responsabilisation de la coordination du programme.
2. Réviser et mettre à jour les documents de projet sectoriels en vue de la formulation cohérente et adéquate du programme pour les exercices subséquents.

3. Mettre en place les normes et procédures de gestion applicables notamment pour l'affectation des ressources, la validité des dépenses, la publication des informations, la production de rapport et l'utilisation des équipements.
4. Déployer sans délai des efforts pour renforcer les capacités de préparation et de gestion des projets d'investissement publics.
5. Exiger de chaque institution concernée l'élaboration d'un plan de ressources assorti d'un calendrier faisant état de chaque ressource, de l'ampleur nécessaire de sa contribution, de la période de sa participation au projet et des coûts prévus à titre de rémunération.
6. Finaliser à brève échéance la construction du SIMAST en mobilisant à temps plein des techniciens pour réaliser toutes les enquêtes de terrain complémentaires, traiter et intégrer les données compte tenu des adaptations nécessaires.
7. Réaliser une campagne de sensibilisation auprès des acteurs locaux et des communautés afin de garantir la légitimité du SIMAST ainsi que des opérations de ciblage qui en découlent.
8. Doter le MAST des ressources humaines appropriées en vue non seulement d'améliorer l'efficacité de la gestion du PUM mais aussi de celle des différentes interventions relevant du secteur.
9. Réaliser une campagne d'informations bien coordonnée à l'échelle nationale sur le PUM.
10. Mener ponctuellement des audits internes avec pour objectif général de s'assurer que les contrôles internes sont adéquats et de veiller à ce que toutes les dépenses effectuées dans le cadre des projets du PUM soient expressément prévues, conformes à la réglementation et bien documentées.

## Réponses du MAST

Le MAST a transmis à la Cour ses commentaires sur le rapport préliminaire sous couvert de la correspondance MAST/BM/PRO/23-24/150, le 29 mai 2024. Les éclaircissements apportés jugés utiles sont signalés dans le présent rapport.

Le MAST a souscrit à toutes les recommandations principales de l'audit, à l'exception du numéro 7. À cet effet, diverses dispositions sont annoncées sur la façon dont elles seront mises en œuvre en vue d'apporter des améliorations significatives à la gestion du programme. Les dispositions déjà prises, en cours ou à prendre sont consignées dans un document présenté à l'Annexe.

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

## Constatations, recommandations, réponses du MARNDR

84. Le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) est l'organe étatique chargé de : « *Définir la politique du secteur économique du gouvernement haïtien dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, des ressources naturelles renouvelables et du développement rural* ».

### **Appui au Sous-programme de sécurité alimentaire**

#### **Résumé de l'intervention**

85. Dans le cadre du PUM, le MARNDR a obtenu un financement, qui vient en appui à son Sous-programme de sécurité alimentaire. Le Sous-Programme Sectoriel d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle devait être exécuté sur une période de 7 mois s'étendant de mars à septembre 2023. Il comporte deux (2) volets d'activités : Renforcement des filières stratégiques de sécurité alimentaire et Réhabilitation d'infrastructures productives agricoles.

86. Le Sous-programme de sécurité alimentaire présenté par le MARNDR envisage de déployer sur l'ensemble des dix départements quelques cent dix-sept (117) chantiers ou « unités de projet » susceptibles de mobiliser environ 95 000 mille personnes, pendant trente-six (36) jours pour la réalisation des travaux suivants :

- Curage/Reprofilage des systèmes d'irrigation ;
- Réhabilitation des pistes rurales ;
- Travaux de protection et de conservation de sols.

87. Le Sous-programme poursuit les objectifs suivants :

#### **Objectif général :**

- *contribuer à une réduction de 10% du nombre de personnes affectées par l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aigue dans le pays.*

#### **Objectifs spécifiques :**

- *Améliorer la disponibilité des produits agro-alimentaires locaux à court terme par une augmentation de la production agricole à 10%.*
- *Faciliter l'accès en quantité et en qualité suffisante des produits alimentaires aux ménages par la création de 95 000 emplois.*

88. Un protocole visant à établir les modalités de coopération, de gestion et de coordination de l'intervention a été signé entre le MAST et le MARNDR respectivement en tant que maître d'ouvrage et maître d'ouvrage délégué. Il porte sur un montant de deux milliards cinq cent millions de gourdes (G 2 500 000 000), réparti entre les deux volets d'activités comme décrit dans le tableau 8 présenté à la page suivante.

Tableau 8. Planification financière de l'intervention

Volet	Activités	Crédits budgétaires en G
Renforcement des filières stratégiques de sécurité alimentaire	Acquisition et distribution de semences	529 800 000.00
	Acquisition et distribution de produits zoo-phytosanitaires	40 000 000.00
	Distribution de volailles à 6 000 ménages vulnérables	234 000 000.00
	Ensemencement de plans d'eau (3 000 alevins)	45 000 000.00
Réhabilitation d'infrastructures productives agricoles	Curage de canaux d'irrigation (25 920 emplois créés)	481 000 000.00
	Réhabilitation de pistes rurales (34 560 emplois créés)	590 200 000.00
	Protection et conservations de sols (31 680 emplois créés)	540 000 000.00
	Coordination et gestion	40 000 000.00
<b>Total</b>		<b>2 500 000 000.00</b>

### Dépenses exécutées sur le sous-programme

89. Au cours de l'exercice 2022-2023, des décaissements de l'ordre de six cent soixante-quinze millions de gourdes (G 675 000 000.00) ont été effectués pour la mise en œuvre du sous-programme du MARNDR.

90. Le rapport du MEF sur les dépenses réalisées à partir des ressources du Trésor public fait ressortir des dépenses de l'ordre de huit cent quatre-vingt-onze mille neuf cent quatre-vingt-dix gourdes et 00/100 (G 891 990.00) effectuées par le MARNDR au cours de l'exercice 2022 - 2023. Bien que non vérifiée, cette information permet de comprendre que le MARNDR n'est pas encore à fonds dans la réalisation des activités prévues.

91. À l'instar du MAST, le MARNDR a été l'objet d'une lettre de rappel après la notification de l'audit pour transmettre la documentation appropriée. En effet, par une lettre datée du 13 novembre 2023, la Cour a notifié l'audit sur la gestion du PUM au MARNDR. Un délai de huit (8) jours a été accordé au MARNDR pour transmettre la documentation appropriée. À l'expiration de ce délai, la Cour a réitéré sa requête à travers la correspondance datée du 22 novembre 2023, qui accordait au MARNDR un nouveau délai expirant le 27 novembre 2023.

92. Le MARNDR a fait parvenir les rapports et pièces comptables de sa gestion sous couvert d'une correspondance datée du 20 décembre 2023 mais reçue à la Cour le 26 du même mois.

93. La Cour n'a pas pu examiner la gestion faite par le MARNDR dans le cadre du Sous-programme de sécurité alimentaire avant la parution du rapport préliminaire. La documentation requise n'a finalement été transmise que pendant la période de rédaction dudit rapport, c'est-à-dire après la date de la clôture des travaux arrêtée au 23 décembre 2023. Cependant, elle a été examinée parallèlement au cours de la procédure contradictoire. L'examen a révélé qu'elle se rapporte à l'exercice 2021-2022 au lieu de 2022-2023, qui est la période sous audit

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
(MENFP)**

## Constatations, recommandations, réponse du MENFP

94. Le Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation Professionnelle est régi par le décret du 8 mai 1989. Il est chargé de la formulation et l'application de la politique du Pouvoir Exécutif dans les domaines de l'éducation. Dans le cadre cette mission, le MENFP exerce plusieurs attributions.

### Transferts monétaires aux parents d'écoliers

#### Résumé de l'intervention

95. Dans le cadre du PUM, l'intervention du MENFP consistait en l'administration d'une subvention qui s'adresse aux parents d'écoliers sous forme de transferts monétaires via téléphones mobiles. Quelques 488 825 bénéficiaires répartis à travers le pays étaient ciblés dans les écoles nationales, communales, communautaires, congréganistes et privées fonctionnant dans les zones vulnérables au niveau de sept (7) départements du pays. Le montant de la subvention prévue par bénéficiaire est de quinze mille gourdes (G 15 000.00). Il sera octroyé via deux (2) transferts de sept mille cinq cents (G7 500.00) chacun.

96. Intéressé à s'occuper davantage des actions qui relèvent techniquement de l'éducation, le MENFP a signé un protocole d'accord avec le FAES pour lui déléguer la mise en œuvre de l'intervention. Signé le 11 mai 2023, ce protocole confiait au FAES à titre de maître d'ouvrage délégué l'enveloppe budgétaire globale de l'intervention afin de réaliser les opérations.

97. L'enveloppe portait sur un montant global de sept milliards six cent quatre-vingt-sept millions de gourdes (G 7 687 000 000.00). La planification financière de l'opération est décrite dans le tableau suivant.

Tableau 9. Planification financière de l'intervention

Crédits budgétaires en G				7 687 000 000.00
Transfert	Description	Montant par famille en G	Nombre de familles	Dépenses Prévue en G
1	Transfert aux familles	7 500.00	488 825	3 666 187 500.00
	Frais de transfert	171.00	488 825	83 539 075.00
2	Transfert aux familles	7 500.00	488 825	3 666 187 500.00
	Frais de transfert	171.00	488 825	83 539 075.00
	Dépenses d'opération du MENFP			63 000 000.00
	Frais de gestion du FAES			124 446 850.00
<b>Total des dépenses prévues en G</b>				<b>7 687 000 000.00</b>

## **Mise en œuvre de l'intervention**

98. Tel qu'attesté par la réquisition # 13122303DIT004 datée du 29 mars 2023, un seul décaissement de l'ordre d'un milliard huit cent millions sept cent cinquante mille gourdes (G 1 800 750 000.00) a été effectué au cours de l'exercice 2022-2023 pour la mise en œuvre de l'intervention. L'intégralité de ce montant a été confiée au FAES par le MAST.

99. Les résultats de l'examen portant sur la mise en œuvre de l'intervention sont présentés à la section du rapport consacrée à la gestion faite par le FAES en tant que maître d'ouvrage délégué pour le compte du MAST et du MENFP.

100. La mise en œuvre globale ayant été confiée au FAES, aucune recommandation n'a été formulée à l'endroit du ministère en ce qui concerne la gestion directe des dépenses.



**MINISTÈRE  
DE L'ENVIRONNEMENT  
(MDE)**

## **Constatations, recommandations, réponse du MDE**

101. Le ministère de l'environnement (MDE) a été créé par la loi du 28 janvier 1995. Son fonctionnement est régi par le décret du 16 août 2020. Sa principale mission est définie aux termes de l'article 2 dudit décret. Elle consiste à formuler, orienter et faire appliquer la politique du Gouvernement dans le domaine de l'environnement.

## **Mise en œuvre des travaux HIMO**

### **Résumé de l'intervention**

102. Le MDE intervient dans le cadre du PUM en vue de la réalisation d'une intervention portant sur la mise en œuvre des travaux HIMO. Cette intervention porte sur deux volets : Aménagement de 15 bassins versants ciblés dans le Plan national d'adaptation aux changements climatiques et dynamisation des organisations écologiques communautaires.

103. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

#### ***Objectif général :***

- Recapitaliser les communautés les plus vulnérables à travers des actions visant à réhabiliter les écosystèmes.

#### ***Objectifs Spécifiques :***

- Anticiper les chocs environnementaux à travers des travaux d'aménagement des bassins versant.
- Accompagner les organisations écologiques pour l'amélioration du système de gestion des déchets.
- Prendre des initiatives écologiques portant sur l'autonomisation de la femme.

104. Les travaux prévus dans le cadre de l'intervention devraient être déployés à travers les dix (10) départements géographiques du pays pendant deux trimestres. Ils portent essentiellement sur la réhabilitation des bassins versants, l'érection des seuils, l'assainissement des côtes.

105. Les bénéficiaires ciblés sont les jeunes, les femmes et également les hommes. Le principal résultat attendu dans le cadre de l'intervention concerne la création de 10 000 emplois temporaires, dont 6 000 emplois directs et 4 000 indirects. Par trimestre, le nombre d'emplois directs créés prévus est de 3 000.

106. Pour l'exercice 2022-2023, une enveloppe budgétaire de quatre cent cinquante millions de gourdes (G 450 000 000.00) était prévue pour la réalisation de l'intervention. Comme il est

indiqué dans le tableau 10 ci-dessous, les décaissements pour l'exercice ont atteint le montant de cent douze millions cinq cent mille gourdes (G 112 500 000.00).

Tableau 10. Planification financière de l'intervention

Volet d'activités	Crédits Budgétaires en G	Décaissement effectués en G	Solde
Aménagement de 15 bassins versants	384 500 000.00	112 500 000.00	337 500 000.00
Dynamisation des organisations écologiques	65 000 000.00		
<b>Total</b>	<b>450 000 000.00</b>	<b>112 500 000.00</b>	<b>337 500 000.00</b>

Sources : Rapport de décaissement du MEF au 30 septembre 2023

### Dépenses réalisées sur le projet HIMO

107. L'examen de la documentation fournie a révélé que le MDE fait partie des institutions concernées gérant des fonds dormants, en ce qu'il n'a pas été véritablement engagé dans la mise en œuvre de son intervention au cours de la période sous audit.

108. Les dépenses effectuées se limitent à la réalisation de quelques activités de « mise en place ». Portant sur un montant de six millions huit cent soixante-quinze mille six cent quatorze gourdes (G 6 875 614.00), elles n'ont pas franchi le seuil de 6% des fonds décaissés et disponibles. Elles sont décrites dans le tableau suivant.

Tableau 11. Dépenses réalisées par le MDE

#	Description	Montant en G
1	Per diem pour 9 nuits dans les départements du Nord et Nord-Ouest	297 000.00
2	Achat de carburant dans le cadre du programme	4 048 614.00
3	Montage d'une capsule vidéo <sup>2</sup>	2 530 000.00
	<b>Total</b>	<b>6 875 614.00</b>

Source : Rapport de décaissement du MDE

109. L'audit a révélé que 92% de ces dépenses (numéros 2 et 3), soit six millions trois cent quarante-huit mille six cent quatorze gourdes (G 6 348 614.00) ne sont pas supportées par des pièces justificatives adéquates. À cet égard, le MDE contrevient aux dispositions des articles 62 et 65 respectivement de l'Arrêté du 16 février 2005 portant règlement général de la comptabilité publique et de la loi du 4 mai 2016 sur le processus d'élaboration et d'exécution des Lois de finances.

110. En ce qui concerne les dépenses de carburant, le MDE évoque une dérogation accordée par le Ministère de l'Économie et des Finances à toutes les institutions publiques pour acheter des

<sup>2</sup> Ce montant inclut la TCA prélevée sur cette transaction au montant de G 230 000.00

bons d'essence auprès de la DINASSA. Bien que la Cour ait pu constater la facture, la copie de la réquisition et du chèque qui a été émis, cette dérogation ne dispense pas le MDE d'adjoindre l'attestation de service fait ou le bordereau de réception signé par l'ordonnateur, un état sur l'utilisation des bons d'essence ou tout ce qui peut démontrer que les bons d'essence ont été effectivement reçus et raisonnablement utilisés.

111. S'agissant des dépenses relatives au montage d'une capsule vidéo, la réglementation en vigueur permettait au MDE de passer des commandes hors marché en recourant à des procédures de consultations de fournisseurs ou de sollicitation de prix, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'arrêté du 1<sup>er</sup> juin 2022 fixant les seuils de passation des marchés publics et les seuils d'intervention de la CNMP. La documentation fournie par le MDE n'a pas permis de s'assurer entre autres du respect des principes d'égalité de traitement des candidats, de concurrence et de transparence.

112. En l'absence du plan d'opérations détaillé du MDE pour la mise en œuvre de l'intervention, la Cour n'a pas pu statuer sur la conformité opérationnelle des dépenses effectuées.

### **Recommandations :**

113. Les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Mettre en place un système prévoyant les contrôles ainsi que les outils en vue de la documentation appropriée de la gestion de la main d'œuvre recrutée dans le cadre des travaux.
2. Établir le plan de ressources du ministère en vue de la mise en œuvre de l'intervention sur le terrain.

### **Réponses du MDE**

Le MDE a transmis à la Cour ses commentaires sur le rapport préliminaire sous couvert de la correspondance MCI/RSJ/SM/0016/01/024, le 29 janvier 2024. Les éclaircissements apportés jugés utiles sont signalés dans le présent rapport. S'agissant des recommandations, le MDE s'est exprimé comme suit :

« Le MDE prend note des recommandations et en profite pour informer la Cour de l'existence d'un mécanisme de gestion et de suivi à la suite des recommandations de l'Inspection Générale des Finances pour s'assurer que ce projet s'exécute dans le respect des limites des dépenses publiques au sens de la transparence de la vie publique. Cependant, le MDE n'exclut pas les possibilités de défaillance ou d'imperfection de son système de contrôle. Dans ce contexte, les recommandations de la Cour seront soumises aux techniciens du MDE afin d'envisager de les faire intégrer notre système. »

**MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS,  
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS  
(MTPTC)**

## Constatations, recommandations, réponses DU MTPTC

114. Le Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications. La mission et les attributions du MTPTC sont définies dans le décret du 20 octobre 1983. Sa mission principale est de concevoir, de définir et de concrétiser la politique du Pouvoir Exécutif dans les domaines : Travaux Publics, Transports, Communications, Eau Potable et Énergie Électrique.

## Mise en œuvre des travaux HIMO

### Résumé de l'intervention

115. À l'instar du MDE, le MTPTC intervient dans le cadre du PUM en vue de la réalisation d'une intervention visant à mettre en œuvre des travaux HIMO à travers le pays. Par cette intervention, le MPCE se proposait de créer des emplois en entreprenant des travaux de nettoyage des routes, de curage de caniveaux, et de drainage prioritairement dans le Grand Nord et le Grand Sud.

116. Dans le cadre de ces travaux, le MTPTC prévoyait toucher en 7 mois un million cinq cent mille travailleurs (1 500 000.00). Pour l'exercice 2022-2023, une enveloppe budgétaire de quatre cent cinquante millions de gourdes (G 450 000 000.00) était destinée au financement des activités.

117. Plusieurs entités du MTPTC sont mises à contribution en vue de la mise en œuvre de l'intervention. Les directions départementales interviennent principalement dans la coordination des activités, qui concernent la planification des travaux, la sélection des travailleurs, la supervision et les opérations liées au paiement via les transferts monétaires. Les compagnies de téléphonie mobile (DIGICEL et NATCOM) sont aussi impliquées dans la finalisation des opérations de transferts.

Tableau # 12 : Planification financière de l'intervention

#	Département	Travailleur	Crédits budgétaires en G
1	Ouest	363 880	106 820 000.00
2	Artibonite	162 900	38 150 000.00
3	Nord	105 570	38 150 000.00
4	Centre	77 670	30 520 000.00
5	Nord-Ouest	76 140	30 520 000.00
6	Sud-Est	67 770	30 520 000.00
7	Nord-Est	47 070	30 520 000.01
8	Sud	293 200	52 320 000.00
9	Grand'Anse	177 220	45 780 000.00
10	Nippes	129 580	32 699 999.99
<b>Total</b>		<b>1 500 000</b>	<b>436 000 000.00</b>
-	Frais de gestion		10 500 000.00
-	Fournitures de bureau		3 500 000.00
<b>Total</b>		<b>1 500 000</b>	<b>450 000 000.00</b>

Source : Action programmatique du MTPTC

## Dépenses réalisées sur les travaux HIMO

118. Au cours de l'exercice 2022-2023, des décaissements de l'ordre de cent douze millions cinq cent mille gourdes (G 112 000 000.00) ont été effectués en vue de la mise en œuvre de l'intervention du MTPTC dans les différentes régions du pays.

119. Les dépenses effectuées ont atteint quatre-vingt-huit millions cent cinquante-deux mille cent cinquante-sept et 99/100 gourdes (G 88 152 157.99). Selon les rapports du MTPTC, 4 800 travailleurs ont été embauchés et les dépenses relatives au paiement et aux frais administratifs engagés par les directions départementales, se chiffrent à quatre-vingt-cinq millions neuf cent cinquante-quatre mille cent soixante-quatre et 75/100 gourdes (G 85 954 164.75).

120. Le solde disponible sur le financement octroyé après les opérations est de vingt-quatre millions trois cent quarante-sept mille huit cent quarante-deux et 01/100 gourdes (G 24 347 842.01) non encore utilisé par le MTPTC. Le tableau suivant présente la répartition des dépenses ainsi que le nombre de travailleurs embauchés par département.

Tableau 13. Dépenses et travailleurs embauchés par département

#	Département	Travailleur Embauché	Dépenses effectuées en G
1	Ouest	1 181	20 261 619.75
2	Artibonite	417	7 702 935.00
3	Nord	384	7 230 982.00
4	Centre	329	6 070 716.00
5	Nord-Ouest	395	7 394 853.00
6	Sud-Est	296	5 549 006.00
7	Nord-Est	280	5 316 191.00
8	Sud	573	10 570 625.00
9	Grand'Anse	504	9 249 343.00
10	Nippes	441	6 607 894.00
<b>Total 1</b>		<b>4 800</b>	<b>85 954 164.75</b>
	Carburant		504 400.00
	Autres dépenses		1 693 593.24
	<b>Total 2</b>		<b>3 197 993.24</b>
<b>Total</b>		<b>4 800</b>	<b>88 152 167.99</b>

Source : Rapport Technique et Financier consolidé pour les phases 1 et 2 - MTPTC

## Examen des frais administratifs

121. Lorsqu'elles sont dégagées des frais administratifs engagés par les directions départementales, les dépenses effectuées par département correspondent au payroll des travailleurs effectué par transfert mobile. Tel que décrit dans le tableau 14, les transferts monétaires ont totalisé pour la période un montant de soixante-dix millions cent quatre-vingt-douze mille deux cent quarante-deux gourdes (G 70 192 242.00), et les frais administratifs

quinze millions sept cent soixante-et-un mille neuf cent vingt-deux et 75/100 gourdes (G 15, 761,922.75).

Tableau 14. Répartition des transferts mobiles et frais administratifs

Département	Paielement / Transfert mobile en G	Frais Administratif en G	Montant Total en G
Artibonite	6 204 060.00	1 498 875.00	7 702 935.00
Centre	4 849 216.00	1 221 500.00	6 070 716.00
Grand'Anse	7 438 093.00	1 611 250.00	9 249 343.00
Nippe	5 347 144.00	1 250 750.00	6 607 894.00
Nord	5 732 107.00	1 498 875.00	7 230 982.00
Nord-Est	4 236 441.00	1 079 750.00	5 316 191.00
Nord-Ouest	5 889 853.00	1 505 000.00	7 394 853.00
Ouest	17 531 447.00	2 730 172.75	20 261 619.75
Sud	8 494 625.00	2 076 000.00	10 570 625.00
Sud-Est	4 469 256.00	1 079 750.00	5 549 006.00
<b>Total</b>	<b>70 192 242.00</b>	<b>15 761 922.75</b>	<b>85 954 164.75</b>

Source : Rapport Technique et Financier consolidé pour les phases 1 et 2. Novembre 2023

122. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention, les directions départementales concernées disposaient d'une autorisation de dépenser en ce qui concerne les frais administratifs susceptibles d'être engagés. Leurs comptes bancaires ont été alimentés en conséquence.

123. Les rapports présentés par le MTPTC indiquent que les frais administratifs engagés dans les opérations ont atteint quinze millions six cent six mille soixante-sept et 7/100 gourdes (G 15 606 067,07). Ils couvrent principalement les primes versées aux employés, l'achat de carburant et de fournitures de bureau. Le tableau suivant décrit les frais administratifs engagés par les directions départementales.

Tableau 15. Frais administratifs engagés par département

Département	Frais administratifs Autorisés en G	Dépenses /Frais Administratif en G	Solde
Artibonite	1 498 875.00	1 498 199.75	675.43
Centre	1 221 500.00	1 221 280.00	220.00
Grand'Anse	1 611 250.00	1 810 790.00	(460)
Nippe	1 250 750.00	1 259 855.20	(894.00)
Nord	1 498 875.00	1 498 841.00	34.00
Nord-Est	1 079 750.00	929 094.00	150 656.00
Nord-Ouest	1 505 000.00	1 502 500.00	2500.00
Ouest	2 730 172.75	2 730 172.25	0.50
Sud	2 076 000.00	2 075 585.05	414.95
Sud-Est	1 079 750.00	1 079 750.00	1 079 750.00
<b>Total</b>	<b>15 761 922.75</b>	<b>15 606 067.07</b>	<b>155 855.68</b>

Source : Rapport Technique et Financier consolidé pour les phases 1 et 2. - MTPTC



124. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. La documentation transmise par le MTPTC n'inclut pas les pièces justificatives reliées aux dépenses administratives effectuées par la Direction départementale du Sud-Est, alors que celles-ci n'avaient pas été planifiées.
2. La documentation fournie par le MTPTC n'apporte pas la preuve du caractère sérieux du contrôle de gestion exercé depuis le recrutement jusqu'à la préparation du *payroll* de la main-d'œuvre.
3. Des primes ont été versées par chèque à l'ordre des employés de la Direction départementale du Nord. 35 employés seraient concernés sur la base de leur implication. La documentation transmise ne comporte aucune pièce d'identité.
4. La Direction départementale de l'Ouest a procédé à l'achat de 2 500 gallons de diesel. Aucun document n'atteste la livraison de carburant.

#### **Paiement des travailleurs par transfert mobile**

125. Le paiement des travailleurs a été effectué par transfert mobile à travers les plateformes MONCASH et NATCASH. Portant sur un montant de soixante-dix millions cent quatre-vingt-douze mille deux cent quarante-deux gourdes (G 70 192 242.00), il est ventilé entre les deux plateformes comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16. Répartition des transferts mobiles

Département	Transfert MONCASH en G	Transfert NATCASH en G	Total En G
Artibonite	3 778 448.00	2 425 612.00	6 204 060.00
Centre	2 569 477.00	2 279 739.00	4 849 216.00
Grand'Anse	6 950 602.00	-	7 438 093.00
Nippe	5 347 144.00	1 196 613.00	5 347 144.00
Nord	4 535 494.00	2 061 451.00	5 732 107.00
Nord-Est	2 174 990.00	1 529 917.00	4 236 441.00
Nord-Ouest	4 359 936.00	2 457 600.00	5 889 853.00
Ouest	14 983 847.00	322 318.00	17 531 447.00
Sud	8 172 307.00	-	8 494 625.00
Sud-Est	4 469 256.00	-	4 469 256.00
<b>Total</b>	<b>57 341 501.00</b>	<b>12 850 741.00</b>	<b>70 192 242.00</b>

Source : Rapport Technique et Financier consolidé pour les phases 1 et 2. Novembre 2023

126. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Les rapports d'exécution des bons de commande traités par les prestataires de services ne font pas partie des dossiers comme le requièrent les articles 8.13 et 11 des contrats signés

respectivement par la DIGICEL et la NATCOM, en vertu de l'article 26 de l'Arrêté du 16 février 2005 portant règlement général de la comptabilité publique.

2. La vérification de la disponibilité de fonds après d'éventuels échecs de transferts n'a pas pu être réalisée comme prévu aux contrats.
3. L'acompte provisionnel de deux pour cent (2/100) obligatoire n'a pas été appliqué à la source sur les montants effectivement versés sur les contrats de prestations de service passés avec les compagnies de téléphonie mobile. Ceci contrevient aux dispositions de l'article 76 du Décret du 29 septembre 2005 sur l'Impôt sur le Revenu.
4. Le bon de commande pour le transfert du montant de quatorze millions neuf cent quatre-vingt-trois mille huit cent quarante-sept gourdes (G 14, 983,847.00) soumis à la DIGICEL en vue du paiement des travailleurs engagés dans le département de l'Ouest a dépassé le montant plafond de huit millions trois cent cinq mille deux cent quarante-quatre et 80/100 gourdes (G 8, 305,244.80) prévu à l'article 19.1 du contrat liant la DIGICEL et le MTPTC.
5. L'examen de la conformité des dépenses effectuées par le MTPTC ne s'est pas porté sur les différents aspects de la conformité étant donné les déficiences du plan annuel d'opérations précédemment soulevées.

## **Recommandations :**

127. L'audit a permis de faire les recommandations suivantes :

1. Mettre en place un système prévoyant les contrôles ainsi que les outils en vue de la documentation appropriée de la gestion de la main d'œuvre recrutée dans le cadre des travaux.
2. Améliorer le cadre de gestion financière et comptable du ministère.
3. Établir le plan de ressources du ministère en vue de la mise en œuvre de l'intervention sur le terrain.

## **Réponses du MTPTC**

Jusqu'à la fin de la procédure contradictoire, le MTPTC ne s'est pas prononcé, en ce qui le concerne, sur le rapport préliminaire.



**MINISTÈRE DU COMMERCE  
ET DE L'INDUSTRIE  
(MCI)**

## Constatations, recommandations, réponses du MCI

128. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) a pour mission de formuler et d'appliquer la Politique du Gouvernement en matière commerciale et industrielle. Dans le cadre de l'exercice de cette mission, il a entre autres pour attributions de tracer les lignes directrices de la politique en matière commerciale et industrielle, d'étudier toute mesure tendant à promouvoir le développement du Commerce et de l'industrie.

### Subvention pour le pour le transport en commun / Appui aux MPME

#### Résumé des interventions

129. Dans le cadre du PUM, le MCI est porteur de deux interventions, dont la première sous forme d'une subvention pour le transport en commun, et la seconde sous forme d'un appui aux petites entreprises.

130. La subvention pour le transport en commun consiste en une prestation mise en place en vue d'alléger les frais de carburant et, par conséquent, de réduire les frais de transport pour les usagers du transport en commun. Elle est octroyée par le biais d'une carte pétrolière. Elle cible 4 652 véhicules de transport répartis entre les différents départements comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 17. Répartition géographique des véhicules ciblés

#	Département	Véhicule
1	Ouest	4 404
2	Sud	70
3	Sud-Est	214
4	Nippes	594
5	Grand'Anse	130
6	Nord-est	116
7	Nord-Ouest	106
8	Artibonite	234
9	Centre	278
10	Nord	706
<b>Total</b>		<b>6 452</b>

131. L'appui aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME) consiste en une aide directe destinée aux MPME confrontées à des besoins urgents de fonds de roulement. Cette intervention est mise en œuvre en partenariat avec l'association « Rasanbleman Madan Sara Dayiti (RAMSA) », qui regroupe près de 20 000 membres à travers le pays. 2 000 micro-entreprises opérant ou exerçant des activités dans les différents secteurs de l'économie nationale sont ciblées par cet appui.

## Planification financière des interventions

132. Prévues dans le cadre du PUM, les interventions portées par le MCI disposaient d'un financement global d'un milliard neuf cent soixante-quinze millions gourdes (G 1 975 000 000.00) garanti sous forme de crédit pour l'exercice 2022-2023. La répartition du financement disponible ainsi que les décaissements effectués au cours de l'exercice est décrite dans le tableau suivant.

Tableau 17. Répartition du financement disponible et des décaissements

Intervention	Crédits budgétaires en G	Décaissement Effectué en G	Solde
Subvention ciblée	1 600 000 000.00	410 000 000.00	1 190 000 000.00
Appui aux MPME	375 000 000.00	100 000 000.00	275 000 000.00
<b>Total</b>	<b>1 975 000 000.00</b>	<b>510 000 000.00</b>	<b>1 465 000 000.00</b>

133. Une enveloppe globale d'un montant de cinq cent dix millions de gourdes (G 510 000 000.00) a été mise à la disposition du MCI pour la mise en œuvre des deux interventions. C'est l'équivalent de 25.82 % du financement prévu pour l'exercice.

### Mise en œuvre de la subvention ciblée

134. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette intervention, le MCI a signé deux protocoles d'accord, le premier en date du 20 mai 2022 avec le MAST et le second en date du 30 juin 2022 avec l'Institut Haïtien des Statistiques et d'Informatique (IHSI) et la BANDARI HAITI S.A. en vue de mettre en place des dispositions appropriées.

135. Le protocole signé avec le MAST visait à établir les modalités de coopération, de gestion et de coordination de la composante « appui sous forme de subventions ciblées au secteur du transport en commun » prévue au titre du PUM.

136. Le MCI a signé aussi un autre contrat le 29 mai 2023 avec la firme BANDARI HAITI S.A pour la mise en place du dispositif de paiement intégré au back office du MCI en vue d'opérationnaliser la carte pétrolière émise à travers les réseaux de stations d'essence affiliées. Ce contrat a été signé pour un montant global d'un milliard six cent millions de gourdes (G 1 600 000 000.00), dont G 1 520 000 000.00 pour créditer les cartes pétrolières et G 80 000 000, soit 5% pour couvrir les frais de gestion.

137. En application de ce contrat, le MCI a effectué par chèque plusieurs décaissements portant sur un montant de quatre cent millions de gourdes (G 400 000 000.00). Les détails de ces décaissements qui concernent l'avance de démarrage sont présentés dans le tableau 18.

Tableau 18. Décaissements / Avance de démarrage

Date	Description	# Ck	Montant en G
28/07/2023	Avance de démarrage	46878	380 000 000.00
08/08/2023	Frais de gestion	47225	17 600 000.00
08/08/2023	Prélèvement de TCA (105)	47226	2 000 000.00
08/08/2023	Acompte provisionnel (25)	47227	400 000.00
<b>Total</b>			<b>400 000 000.00</b>

138. Les dépenses totales effectuées par le MCI dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention ont atteint un montant de quatre cent huit millions quatre cent quarante-trois mille six cent cinquante-cinq gourdes (G 408, 443,655.00). Elles concernent principalement les opérations relatives à l'émission de la carte pétrolière, l'acquisition de mobilier et matériel de bureau, les frais de publicité et de télécommunication. Les détails de ces dépenses sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 19. Dépenses réalisées par le MCI

#	Description	Bénéficiaire	
1	Prépaiement Carte pétrolière	BANDARI	380 000 000.00
2	Frais de gestion	BANDAR	20 000 000.00
3	Mobilier et matériel de bureau	SDJ GLOBAL CENTER	1 070 300.00
4	Matériels informatiques	Sell and Repair Services	1 322 090.00
5	Conception et impression de brochures	M G Prosolution	1 892 077.00
6	Frais de télécommunication	Technozi Haiti	1 414 688.00
7	Frais de publicité	Mega Vision Marketing	2 744 500.00
<b>Total</b>			<b>408 443 655.00</b>

Source : Rapport de décaissement du MCI

139. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Le marché signé, par entente directe, par le MCI et la firme BANDARI S.A en vue de l'opérationnalisation de la carte pétrolière, n'a pas été passé entièrement dans le strict respect des principes essentiels.
2. Le marché a été validé par la CNMP et enregistré à la CSCCA. Cependant, la clause relative à la garantie de l'avance de démarrage n'a pas été prévue. Selon la documentation consultée, l'avance de G 400 000 000 n'a pas été garantie à concurrence de ce montant. A cet égard, le marché contrevient aux dispositions de l'article 83-1 de la loi fixant les règles générales relatives aux marchés publics.
3. L'exécution du marché ne s'est pas déroulée dans le strict respect des clauses contractuelles. La documentation fournie par le MCI n'atteste pas de la constitution de la garantie de bonne exécution prévue à l'article 12, alors qu'elle est exigible à la notification du marché

conformément aux dispositions de l'article 161 de l'Arrêté précisant les modalités d'application de la loi fixant les règles générales relatives aux marchés publics. Le MCI rappelle à juste titre une lettre de la CNMP en date du 19 mai 2023 lui recommandant une lettre de disponibilité de crédit de la firme, qu'il a obtenue. Cependant, ladite lettre n'a toujours pas été constatée par la Cour.

4. Le quota minimum de 15 000 véhicules prévu lors de la phase pilote n'a pas été atteint. Seulement 6,452 véhicules ont été recensés sur tout le territoire national et 3 504 cartes pétrolières ont été distribuées. La carte pétrolière étant émise pour un montant de 15 200.00 gourdes, les dépenses déjà engagées s'élèvent à 53 260 812.00 gourdes.
5. Un certain nombre de dossiers collectés auprès des transporteurs ont été mis à l'écart du fait du caractère invalide des informations fournies. En conséquence, la base de données n'a pu être alimentée.
6. La documentation portant sur les véhicules sélectionnés est incomplète. En l'absence de la carte d'enregistrement et de l'assurance, fondant les critères de sélection, les véhicules ne peuvent être correctement identifiés.
7. L'identification des propriétaires bénéficiaires de la carte pétrolière n'est pas documentée comme il se doit. Sans les pièces d'identité valides (carte d'identification ou permis de conduire), les bénéficiaires ne peuvent correctement être identifiés.
8. Au sujet de l'observation précédente, le MCI soutient que « la carte pétrolière telle que conçue est destinée aux véhicules et non aux chauffeurs. » En partant du principe que les véhicules concernés consistent en des matériels roulants non autonomes, la Cour maintient que la possibilité de pouvoir identifier sans difficulté les personnes, qui accusent réception des cartes pétrolières, constitue une exigence de transparence.
9. La documentation transmise fait état de la liste des bénéficiaires de carte pétrolière. Cependant, tout porte à croire qu'elle n'a pas été soumise au MAST pour approbation conformément aux dispositions de l'article 4 alinéa d du protocole d'accord signé avec le MCI.
10. Selon les dispositions de l'article 65 de la loi du 4 mai 2016 sur le processus d'élaboration et l'exécution des Lois de finances, les opérations de dépenses de l'État, pour être conformes aux lois et règlements en vigueur, doivent être engagées, liquidées, ordonnancées, payées et appuyées de pièces justificatives appropriées. À ce titre, 42% des dépenses de fonctionnement effectuées par le MCI dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention sont irrégulières.

11. La documentation fournie par le MCI ne comporte pas les pièces justificatives adéquates à l'appui de ces dépenses, qui totalisent un montant de trois millions cinq cent quatre-vingt-un mille cent soixante-dix gourdes (G 3 581 170.00). Elles correspondent aux numéros 3, 4 et 6 du tableau 19. Le MCI soutient que « les procédures ont été bel et bien respectées » mais admet que la documentation afférente pourrait ne pas contenir toutes les pièces versées aux dossiers en termes de photocopies.
12. L'examen des dépenses effectuées par le MCI dans le cadre de l'administration de la subvention au transport commun ne s'est pas porté sur les différents aspects de la conformité étant donné les déficiences du plan annuel d'opérations précédemment soulevées.
13. En ce qui concerne également les dépenses, celles de faible montant sont l'objet de manquements relativement à la mise en concurrence devant être justifiée par trois (3) factures pro-forma.

#### **Mise en œuvre de l'appui aux MPME**

140. Pour mettre en œuvre l'appui aux MPME, le MCI a mis en place une plateforme afin de permettre aux potentiels bénéficiaires d'appliquer pour l'aide financière de l'État. Le rapport d'activités techniques et financières préparé au 30 octobre 2023 par le MCI indique que plusieurs milliers d'applications ont été reçues.

141. Le rapport indique également qu'un fort pourcentage des applications ne satisfaisait pas aux conditions de qualification établies pour les entreprises candidates. La preuve matérielle du certificat de patente valide délivré par la DGI au nom de l'entreprise constituait l'obstacle N° 1.

142. À l'issue de la première évaluation, 586 dossiers ont été retenus pour les suites opérationnelles, qui consistent en premier lieu en la validation des numéros de patente dans les systèmes publics de comptabilité informatisée (SYSDEP, SYSCOMPTE) du MEF. 136 dossiers d'entreprises n'ont pas franchi cette étape en raison des numéros de patentes non reconnus par les systèmes.

143. Sur les cent millions de gourdes (G 100 000 000.00) décaissées pour la réalisation de l'intervention, trois cent soixante-quinze millions de gourdes (G 375 000 000.00), l'aide financière octroyée aux entreprises sélectionnées a absorbé quatre-vingt-dix-huit millions trois cent quarante-cinq mille gourdes (G 98 345 000.00). Sur requêtes formelles du MCI, 448 chèques ont été émis directement par le MEF, pour des montants compris entre soixante-quinze mille Gourdes (G 75,000.00) et quatre cent mille Gourdes (G 400,000.00) en faveur des entreprises sélectionnées à travers le pays.



Tableau 21. Répartition géographique des entreprises appuyées

Département	Entreprises (A)	Département	Entreprises (B)
Artibonite	22	Nord-est	17
Centre	21	Nord-Ouest	5
Grand'Anse	53	Ouest	251
Nippes	37	Sud	11
Nord	12	Sud-Est	19
<b>Total 1</b>	<b>145</b>	<b>Total 2</b>	<b>303</b>
<b>Grand total (A+B)</b>			<b>448</b>

Sources : Rapport d'activités technique et financier au 30 octobre 2023 du MCI

144. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. La documentation transmise ne fait pas état de la liste des bénéficiaires de l'aide financière. Tout porte à croire que si elle a été établie, elle n'a pas été soumise au MAST pour approbation conformément aux dispositions de l'article 4 alinéa d du protocole d'accord signé.
2. Le rejet des cent trente-six (136) patentes par les systèmes du MEF apparaît comme un indicateur que les patentes en question étaient récemment émises par la DGI, ce qui laisse soupçonner des diligences de dernière minute faites en vue de bénéficier de la subvention. Au sujet de constat, le MCI pense qu'il pourrait y avoir d'autres explications techniques au-delà des diligences évoquées.

### Recommandations :

145. Les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Déployer des efforts en vue de renforcer les capacités internes en matière de gestion de projets.
2. Améliorer le cadre de gestion financière et comptable du ministère.
3. Soumettre au MAST la méthodologie de ciblage adoptée pour les MPME.
4. Renforcer le cadre de gestion des contrats en vue de s'assurer du respect de la réglementation et de leur bonne exécution.

5. Établir le plan de ressources du ministère en vue de la mise en œuvre de l'intervention sur le terrain.
6. Mettre en place des mécanismes de vérification après paiement visant à recenser et à atténuer les vulnérabilités y compris les cas présumés de fraude pour ce qui est des subventions octroyées.

## **Réponses du MCI**

Les commentaires produits par le MCI sur le rapport préliminaire ont été transmis à la Cour sous couvert de la correspondance MCI/RSJ/SM/0016/01/024, le 25 janvier 2024. Alors qu'ils ne s'étendent pas aux recommandations susmentionnées, les éclaircissements apportés jugés utiles sont signalés dans le présent rapport.

**FONDS D'ASSISTANCE  
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE  
(FAES)**

## Constatations, recommandations, réponses du FAES

146. Le Fonds d'Assistance Économique et Sociale (FAES) est un organisme autonome à caractère financier placé sous la tutelle du MEF. Régi par le décret du 3 juin 1990, il a pour mission de financer des projets de courte durée et à haute intensité de main d'œuvre visant à améliorer les conditions de vie des populations démunies dans les zones urbaines et rurales et à accroître leur potentiel productif.

147. Le FAES accompagne le Gouvernement dans la mise en œuvre de sa stratégie de lutte contre la pauvreté, sa politique de développement et de décentralisation. Dans le cadre de cet accompagnement, il veille à ce qu'une attention particulière soit accordée aux régions les plus défavorisées, aux zones rurales et aux régions marginales urbaines généralement démunies. Le FAES a accumulé une somme d'expériences dans la gestion des projets sociaux.

### Établissement du cadre de coopération

148. Dans le cadre de la mise en œuvre du PUM, le FAES est impliqué non pas en son nom propre mais en tant que maître d'ouvrage délégué à la fois pour le MENFP et le MAST, sur la base de son expertise dans la mise en œuvre des programmes sociaux.

149. Comme il est indiqué précédemment, l'implication du FAES en tant que maître d'ouvrage délégué (MOD) dans la mise en œuvre du PUM est actée par les différents protocoles d'accord qu'il a signés avec le MAST et le MENFP en tant que maître d'ouvrage (MO).

Tableau 22. Protocoles d'accord signés

#	Date	Signataire	Durée	Objet
1	12-09-2022	MAST, FAES, ADIH	Indéterminée	Établissement des mécanismes pour un appui du GVT. aux ouvriers de la sous-traitance
2	21-03-2023	MAST, FAES	Indéterminée	Implémentation de toutes les actions décrites dans le tableau 22
3	-	MENFP, FAES	6 mois	Implémentation de l'action # 5 décrite au tableau 22

150. L'examen des protocoles susmentionnés a permis de faire les observations suivantes :

1. Les protocoles # 1 et 2 ont été signés pour une durée indéterminée.
2. Le protocole d'accord # 1 est tripartite. Il établit entre le MAST, le FAES et l'ADIH un partenariat qui a bien fonctionné par le passé notamment dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'urgence pendant la pandémie de Covid-19.

3. Au regard des dispositions des articles 4 et 3.1 respectivement des protocoles # 2 et 3, le MAST et le MENF interviennent concomitamment en tant que maître d'ouvrage pour déléguer au FAES la mise en œuvre des opérations reliées à l'action # 5 (tableau 23).
4. Le montant des transferts monétaires destinés aux parents d'écoliers varie d'un document à un autre. Le plan d'opération annuel (2022-2023) le fixe à G 5 000, alors que le protocole # 2 indique G 4 700.00, et le protocole # 3 G 7 500.00.
5. Le montant des transferts monétaires destinés aux ménages vulnérables varie d'un document à l'autre. Le plan d'opération annuel (2022-2023) l'établit à G 4 000, alors que le protocole # 2 indique G 4 700.00, et le protocole # 3 G 7 500.00.
6. Les deux observations précédentes relatent un problème de cohérence présumant l'existence d'un risque de confusion réel et important, dont la prévention a échappé à la coordination lors de la conception des documents du programme.
7. Le FAES a signé aussi des protocoles d'accord avec des syndicats dans le cadre de l'administration de l'aide financière destinée aux ouvriers de la sous-traitance. Pour la Cour, il s'agit d'une initiative pertinente, ayant valeur de bonne pratique, puisque facilitant le contrôle social de l'action publique.

## Planification financière des interventions

151. Des décaissements de l'ordre de trois milliards cinq cent quatre-vingt-un millions deux cents cinquante mille gourdes (G 3 581 250 000.00) ont été effectués en faveur du FAES en vue de l'implémentation des actions identifiées. Les fonds concernés sont répartis entre les actions comme décrit dans le tableau suivant

Tableau 23. Fonds décaissés pour les actions du MAST et du MENFP

MO	#	Actions	Crédits budgétaires en G	Décaissements En G
MAST	1	Mise en œuvre des restaurants communautaires	2 210 000 000.00	552 625 000.00
	2	Transferts monétaires aux ménages	2 856 250 000.00	714 062 500.00
	3	Appui aux ouvriers de la sous-traitance	1 543 750 000.00	308 750 000.00
	4	Distribution de paniers de solidarité	512 500 000.00	205 062 500.00
MENFP	5	Transferts monétaires aux parents d'écoliers	7 687 000 000.00	1 800 750 000.00
<b>Total</b>			<b>14 810 000 000.00</b>	<b>3 581 250 000.00</b>

## Réaffectation des fonds décaissés sous autorisation du MEF

152. Par lettre en date du 31 juillet 2023, le FAES a sollicité du MEF, son organe de tutelle, l'autorisation de procéder à la réaffectation des fonds qui lui ont été confiés à titre de maître d'ouvrage délégué par le MAST et le MENFP.

153. L'autorisation ayant été accordée le même jour (Réf : DGB/PB/1112/#0001318), les réaffectations indiquées dans le tableau 23 ont été opérées. Lors d'un entretien avec les représentants du FAES, il a été confirmé qu'il s'agissait d'un jeu d'écriture, qui se révèle sans changement sur le financement global.

154. La décision du FAES de requérir du MEF l'autorisation de procéder à la réaffectation des fonds qui lui ont été confiés pour des activités déterminées sans faire référence aux protocoles conclus et en dehors du circuit administratif du PUM, est problématique. Elle a été prise et suivie d'effet à l'insu du MAST, qui coordonne le programme et en même temps maître d'ouvrage pour la gestion de plusieurs interventions déléguées au FAES. Il en est de même pour le MENFP.

155. Au-delà de toute considération, cette décision remet en question l'efficacité des deux principaux niveaux de la structure administrative du PUM (COFILS, Coordination) pour ce qui est notamment des orientations stratégiques, du contrôle budgétaire ainsi que du suivi et de l'évaluation des opérations planifiées. L'examen de la documentation fournie par le MAST a révélé que le plan d'opération annuel n'a été l'objet d'aucun amendement.

Tableau 23. Fonds disponibles pour l'implémentation des actions

MO	#	Actions	Fonds Décaissés en G	Réaffectation (-)	Fonds Disponibles <sup>3</sup> En G
MAST	1	Mise en œuvre des restaurants communautaires	552 625 000.00	(400 000 000.00)	152 625 000.00
	2	Transferts monétaires aux ménages	714 062 500.00	459 220 660.75	1 173 283 160.75
	3	Appui aux ouvriers de la sous-traitance	308 750 000.00	812 915 550.00	1 121 665 550.00
	4	Distribution de paniers de solidarité	205 062 500.00	-	205 062 500.00
MENFP	1	Transferts monétaires aux parents d'écoliers	1 800 750 000.00	(872 136 210.00)	928 613 790.00
<b>Total</b>			<b>3 581 250 000.00</b>	<b>0.75</b>	<b>3 581 250 000.75</b>

Source: Rapport d'exécution du FAES (novembre 2023)

<sup>3</sup> Un dépassement de G 0,75 apparaît dans le rapport du FAES - Fonds disponibles après réaffectation.

156. Ainsi que le prévoit l'article 61 de l'Arrêté portant réglementation de la Comptabilité Publique, *les dépenses d'investissement du programme d'investissements publics sont exécutées conformément à la réglementation qui l'organise.* À cet égard, la requête du FAES ainsi que l'autorisation y relative contreviennent aux dispositions de l'article 17 du décret établissant les procédures et les modalités nécessaires pour la formulation et la gestion du Programme d'Investissement Public. Cet article dispose: « *le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, sur la base de l'enveloppe globale allouée au financement des investissements publics déterminée par le Ministère chargé des Finances, fait l'affectation des crédits d'investissements publics sectoriels.*»

157. Il en résulte que l'opportunité de la réaffectation des fonds échappe à la fois au FAES en sa qualité de maître d'ouvrage délégué et au MEF, dont le rôle se limite à la détermination de l'enveloppe budgétaire. À cet égard, les dépenses effectuées par le FAES sur la base des réaffectations engagent sa responsabilité quant aux résultats attendus des interventions. S'agissant des ministères sectoriels concernés, ils sont imputables en tant que maître d'ouvrage non seulement de l'utilisation des ressources qui leur sont allouées mais aussi des résultats prédéfinis.

158. La pratique de réallocation adoptée est susceptible de déplacer les calendriers, de bouleverser l'ordre des priorités établies ou de modifier les opérations. Elle est préjudiciable à la bonne gouvernance du PUM.

## **Implémentation des actions du MAST et du MENFP**

### **Dépenses réalisées par le FAES**

159. Dans le cadre de la mise en œuvre des actions, les dépenses réalisées par le FAES sur la base des réaffectations opérées ont atteint 75% des fonds décaissés, soit deux milliards six cent quatre-vingt-neuf millions trente-quatre mille deux cent quatre-vingt gourdes (G 2 689 034 280.00).

Tableau 24. Répartition des dépenses par projet

<b>MO</b>	<b>#</b>	<b>Actions</b>	<b>Fonds Disponibles en G</b>	<b>Dépenses Réalisées en G</b>	<b>Solde</b>
MAST	1	Mise en œuvre des restaurants communautaires	152 625 000.00	-	152 625 000.00
	2	Transferts monétaires aux ménages	1 173 283 160.75	1 134 223 942.00	39 059 218.75
	3	Appui aux ouvriers de la sous-traitance	1 121 665 550.00	1 112 904 000.00	8 761 550.00
	4	Distribution de paniers de solidarité	205 062 500.00	-	205 062 500
MENFP	5	Transferts monétaires aux parents d'écoliers	928 613 790.00	441 906 338.00	486 707 452.00
<b>Total</b>			<b>3 581 250 000.75</b>	<b>2 689 034 280.00</b>	<b>892 215 720.75</b>

160. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les actions # 1 et 4 n'ont pas été mises en œuvre. Selon le FAES, des contraintes de différentes natures ont fait échec aux procédures de mise en place. En conséquence, elles ne sont pas concernées par les dépenses présentées et comparées aux fonds disponibles après la réaffectation.

161. L'examen des dépenses effectuées par le FAES a permis de faire un certain nombre d'observations pour les (trois) actions mises en œuvre. Elles portent principalement sur :

- Les implications de la réaffectation des fonds
- La conformité du processus de contractualisation
- La mise en œuvre du protocole d'accord tripartite
- L'exécution des marchés conclus

### Implications de la réaffectation des fonds

162. Le tableau 25 résume la gestion financière du FAES en tant que maître d'ouvrage délégué du MAST et du MENFP dans le cadre de la mise en œuvre du PUM.

163. Rapprochées aux décaissements effectués sur les crédits budgétaires annuels, les dépenses effectuées par le FAES dépassent largement, pour ce qui est particulièrement des actions # 2 et 3, les autorisations de l'exercice 2022-2023.

164. En l'absence d'un amendement porté au plan d'opérations annuel et, conséquemment, de la réaffectation des crédits opérée par le MPCE, les dépenses ne sont conformes, pour les montants correspondants indiqués dans la colonne solde, ni au temps ni au coût du programme.

Tableau 25. Résumé de la gestion financière du FAES

# <sup>4</sup>	Crédits budg. en G	Décaissements En G (A)	Disponibilités En G	Dépenses En G (B)	Solde (A-B)
1	2 210 000 000.00	552 625 000.00	152 625 000.00	-	552 625 000.00
2	2 856 250 000.00	714 062 500.00	1 173 283 160.75	1 134 223 942.00	(420 161 442.00)
3	1 543 750 000.00	308 750 000.00	1 121 665 550.00	1 112 904 000.00	(804 154 000.00)
4	512 500 000.00	205 062 000.00	205 062 500.00	-	205 062 500.00
5	7 687 000 000.00	1 800 750 000.00	928 613 790.00	441 906 338.00	1 314 042 548.00
	<b>14 810 000 000.00</b>	<b>3 581 250 000.00</b>	<b>3 581 250 000.75</b>	<b>2 689 034 280.00</b>	<b>892 215 720.00</b>

### Conformité des processus de contractualisation ;

165. Dans le cadre de l'implémentation des actions dont la gestion a été déléguée par le MAST et le MENFP, le FAES a conclu deux marchés. Ils concernent globalement l'administration des

<sup>4</sup> Les numéros correspondent aux actions décrites dans le tableau 24.



actions visant à apporter, sous forme de transferts monétaires non-conditionnels, une aide financière aux personnes vulnérables pour le compte du MAST et aux parents d'élèves pour le compte du MENFP.

166. Ces deux marchés ont été passés avec les deux opérateurs téléphoniques (Unigestion Holding S.A et Natcom Telecom S.A) respectivement en date du 31 mai 2023 et du 1<sup>er</sup> juin 2023. La période d'exécution commune est de quatre (4) mois, allant de juin à septembre 2023.

167. Au regard de la réglementation en vigueur, les deux contrats satisfont aux principes essentiels de passation de marché publics. À cet égard, ils ont été validés par la CNMP et ont reçu l'avis favorable de la Cour en vue de leur exécution.

### Mise en œuvre du protocole d'accord tripartite

168. La mise en œuvre du protocole d'accord tripartite entre le MAST, le FAES et l'ADIIH concerne essentiellement l'administration de l'appui financier de l'État destiné aux employés/ouvriers de la sous-traitance. Elle portait principalement sur trois opérations : l'établissement des listes des bénéficiaires, l'approvisionnement des comptes bancaires des compagnies de sous-traitance et la distribution de l'aide aux employés dans les conditions convenues.

169. La réaffectation opérée par le FAES a permis d'augmenter les fonds décaissés sous autorisation du MAST pour la mise en œuvre de cette action. Les fonds disponibles après la réaffectation étaient d'un milliard cent vingt-et-un millions six cent soixante-cinq mille cinq cent cinquante et 00/100 gourdes (G 1 121 665 550.00). De ce montant, le FAES a réalisé, entre mai et octobre 2023, cinq (5) décaissements portant sur un montant total d'un milliard cent douze millions neuf cent quatre mille et 00/100 de gourdes (G1 112 904 000.00), en quatre (4) opérations.

170. Les décaissements effectués par le FAES ont été reçus sur un compte bancaire identifié au nom de la CODEVI mais aussi commun à huit (8) compagnies, dont la CODEVI. Le tableau suivant décrit les décaissements reliés aux différentes opérations effectuées.

Tableau 26. Décaissements effectués par le FAES/Disponibilités

Opération	Date	Montant décaissé En G (B)	Disponibilités après Réaffectation en G (A)	Solde (A-B)
1	24-05-2023	211 520 000.00		
	19-06-2023	16 980 000.00		
2	31-07-2023	416 940 000.00		
3	15-09-2023	10 770 000.00		
4	20-10-2023	456 694 000.00		
<b>Total</b>		<b>1 112 904 000.00</b>	<b>1 121 665 550.00</b>	<b>8 761 750.00</b>

171. Le rapport d'exécution du FAES daté de novembre 2023 fournit le relevé des opérations de paiement effectuées par les entreprises de sous-traitance à partir des fonds décaissés. À cette date, plusieurs entreprises étaient encore engagées dans les opérations de paiement, ce qui implique le caractère partiel des informations analysées.

172. Au total, sur les cent trente mille quatre cent quatorze ouvriers ciblés (130 414), soixante-dix-neuf mille six cent soixante-cinq (79 665) ont été constatés objet de paiement régulier après vérification. Parallèlement, les paiements réguliers portent sur un montant de cinq cent quatre-vingt-neuf millions deux cent quatre-vingt-cinq mille et 00/100 de gourdes (G 589 285 000.00).

Tableau 27. Résumé des opérations de paiement/Décaissements

Opération	Date	Décaissement En G	Liste des Ouvriers		Paiement Validé en G	Paiement Non justifié en G
			Ciblés	Effectifs		
1	24-05-2023	211 520 000.00	45 700	41 453	207 265 000.00	21 235 000.00
	19-06-2023	16 980 000.00				
2	31-07-2023	416 940 000.00	41 694	38 202	382 020 000.00	34 920 000.00
3	15-09-2023	10 770 000.00	484	-	-	-
4	20-10-2023	456 694 000.00	42 536	-	-	-
<b>Total</b>		<b>1 112 904 000.00</b>	<b>130 414</b>	<b>79 655</b>	<b>589 285 000.00</b>	<b>56 155 000.00</b>

173. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Des variations préoccupantes ont été constatées entre les listes d'ouvriers ciblés et celles objet de paiement, alors qu'elles sont préparées et soumises par les entreprises elles-mêmes. Le motif d'abandon est évoqué par quelques entreprises dans le canevas de rapport.
2. Les pièces justificatives fournies par les compagnies de sous-traitance à l'appui des opérations de paiement effectuées ne font pas référence au programme. À l'entête du canevas utilisé, il est indiqué « Fonds d'Assistance Économique et Sociale ».
3. L'observation précédente laisse entrevoir un risque susceptible d'affecter la qualité des opérations comptables et financières du FAES et, par conséquent, du programme. En cas d'exécution parallèle des programmes du même type, les justificatifs sont interchangeables.
4. Certaines entreprises en situation de rembourser l'équivalent des paiements non justifiés ont déjà pris des dispositions appropriées. C'est le cas de cinq (5) d'entre elles.
5. Ajoutée au contrôle social exercé par les syndicats, la participation de l'ADIH dans le processus et la vérification qu'elle opère après paiement garantit l'intégrité de l'administration de l'aide financière d'État visant les ouvriers de la sous-traitance.

## L'exécution des marchés conclus

### Transferts monétaires non-conditionnels aux ménages vulnérables

174. Quatre listes de bénéficiaires en raison de deux (2) par opérateur téléphonique communiquées indiquent que quatre-vingt-treize mille deux cent soixante-dix-sept (93 277) bénéficiaires ont été identifiés et ciblés pour recevoir les transferts monétaires. Les bénéficiaires, dont 93% sont détenteurs d'un compte Moncash (Digicel), sont répartis entre les deux plateformes comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 28. Bénéficiaires ciblés par opérateur

Liste	Bénéficiaire Via Moncash	Bénéficiaire Via Natcash	Total
1	59 759	6 022	65 781
2	21 174	322	27 496
<b>Total des bénéficiaires</b>	<b>86 993</b>	<b>6 344</b>	<b>92 277</b>

175. Le FAES a effectué trois transferts totalisant un montant d'un milliard cent trente-deux millions huit cent onze mille neuf cent quatre-vingt-six de gourdes (G 1 132 811 986.00) sur les comptes bancaires des opérateurs téléphoniques. 92% des transferts ont été captés sur le compte de la Unigestion Holding SA (Digicel).

Tableau 29. Transferts bancaires effectués par le FAES

Transfert Bancaires	Moncash En G	Natcash En G	Total
1	308 987 934.00	31 145 784.00	340 133 718.00
2	394 795 508.00	23 879 124.00	418 674 632.00
3	343 540 556.00	30 463 080.00	374 003 636.00
<b>Total</b>	<b>1 047 323 998.00</b>	<b>85 487 988.00</b>	<b>1 132 811 986.00</b>

176. Au total, les opérateurs ont réalisé via leur plateforme un total de deux cent dix mille quatre cent quarante-trois (210 443) transferts monétaires en faveur des bénéficiaires.

Tableau 30. Transferts monétaires réussis par plateforme

Transfert Monétaires	Moncash	Natcash	Total
1	9 989	1	9 990
2	48 412	702	49 514
3	135 144	15 795	150 939
<b>Total</b>	<b>193 945</b>	<b>16 498</b>	<b>210 443</b>

Sources : Rapports détaillés de transactions de paiement (Moncash, Natcash)

177. Pendant la période de mise en œuvre, trois cycles de transfert ont été effectués. Il se révèle que huit mille deux cents dix-sept (8 217) bénéficiaires n'ont pas pu recevoir de transfert monétaire, tandis que quatre-vingt-cinq mille soixante (85 060) ont reçu au moins un cycle de transfert monétaire, et seulement cinquante mille trois cent treize (50 313) ont reçu trois cycles de paiement. Le tableau suivant décrit la situation.

Tableau 30. Transferts reçus via les plateformes

Cycle de Transfert	Moncash	Natcash	Total
0	7 490	727	8 217
1	9 989	1	9 990
2	24 406	351	24 757
3	45 048	5 265	50 313
<b>Total</b>	<b>86 933</b>	<b>6 344</b>	<b>93 277</b>

178. L'audit a permis de faire les observations suivantes :

1. Signés pour une durée de quatre mois et à quatre mois de la fin de l'exercice, les deux contrats signés par le FAES avec la Unigestion Holding S.A et la Natcom Telecom S.A n'étaient pas alignés sur les premiers décaissements en suspens pour les actions. Aussi portaient-ils sur des engagements financiers globaux peu réalistes eu égard aux cycles de transferts possibles (3 maximum) d'ici la fin de l'exercice, et compte tenu aussi du fait que :
  - le transfert progressif des fonds sur le compte GOH-PIP n'était pas assorti de calendrier ;
  - les allocations de fonds dans le cadre de l'exécution des PIP sont conditionnelles à la justification des précédentes.
2. Les contrats ayant pris fin le 30 septembre 2023, des fonds de l'ordre quarante-quatre millions quatre cent trente-quatre mille quatre cent trois gourdes (G 44 434 403.00) ont été constatés restants sur les comptes des Compagnies de téléphonie mobile contractantes du FAES. Au-delà de 21 jours, cela constitue une entorse à la conformité financière des contrats (DIGICEL : article 8.11 - NATCOM : article 8.9).
3. La fiabilité des listes des bénéficiaires fournies dans la documentation peut être remise en question. Certains bénéficiaires sont identifiés par des numéros (1234 et 51), d'autres ne le sont que par leur nom.
4. Les échecs de transferts vers les portefeuilles mobiles des bénéficiaires enregistrés sont une conséquence directe des limitations du SIMAST. Les listes des bénéficiaires générées par la base de données ne sont pas automatiquement exploitables en raison notamment du problème de concordance (nom – propriétaire d'une carte Sim).

5. Certains bénéficiaires ont reçu deux versements et parfois plus à partir d'un même numéro de téléphone sur chacun des trois transferts effectués.

### Transferts monétaires non-conditionnels aux parents d'élèves

179. La réaffectation des fonds opérée par le FAES a réduit à 51.56% les fonds décaissés sous l'autorisation du MAST ou du MENFP. Ils sont passés à neuf cent vingt-huit millions six cent treize mille sept cent quatre-vingt-dix (G 928 613 790.00).

180. Des contraintes majeures rencontrées par le MENFP dans la collection des informations sur les parents d'élèves ont pesé sur la mise en œuvre de cette intervention. Il s'en suit que les listes des bénéficiaires n'ont pas pu être établies comme prévu. Lorsqu'elles étaient préparées, elles étaient encore sujettes à des erreurs en raison des problèmes de concordance entre les noms des bénéficiaires identifiés avec la carte SIM, qui doit être enregistrée en leur nom.

181. Des transferts monétaires portant sur un montant de trois cent trente-sept millions neuf cent quinze mille deux cent vingt et un et 00/100 (G 337 915 221.00) ont effectués via la plateforme Moncash. S'agissant de la réussite des opérations, près de 94% des parents ciblés ont bénéficié de l'aide financière de l'État. Les transferts non réussis concernent près de 6% des parents ciblés, soit 2 843.

Tableau 31. Transferts monétaires via Moncash / Bénéficiaires

Tranche	Décaissement FAES en G	Parents Ciblés	Transferts Effectués en G	Solde	Transferts réussis	
					Unités	%
1	110 976 357.00	14 467	101 349 252.00	9 627 105.00	13 212	28.17
2	189 481 371.00	24 701	168 163 662.00	21 317 709.00	21 922	46.74
3	59 266 146.00	7 726	68 402 307.00	(9 136 161.00)	8 917	19.01
	<b>359 723 874.00</b>	<b>46 894</b>	<b>337 915 221.00</b>	<b>21 808 653.00</b>	<b>44 051</b>	<b>93.92</b>

182. Des transferts monétaires portant sur un montant de quatre-vingt-deux millions cent trente-six mille quatre cent trente-deux 00/100 (G 82 136 432.00) ont effectués via la plateforme Natcash. S'agissant de la réussite des opérations, près de 99.94% des parents ciblés ont bénéficié de l'aide financière de l'État. Les parents ciblés n'ayant pas obtenu les transferts sont au nombre de 6.

Tableau 32. Transferts monétaires via Natcash / Bénéficiaires

Tranche	Décaissement FAES en G	Parents Ciblés	Transferts Effectués en G	Solde	Transferts réussis	
					Unités	%
1	50 719 592.00	6 611	41 091 232.00	9 628 360.00	5 356	50.00
2	31 462 872.00	4 101	41 045 200.00	(9 582 328.00)	5 350	49.94
3	-	-	-	-	-	-
	<b>82 182 464.00</b>	<b>10 712</b>	<b>82 136 432.00</b>	<b>46 032.00</b>	<b>10 706</b>	<b>-</b>

## **Recommandations :**

183. Les recommandations suivantes ont été formulées :

7. Repenser l'entête du canevas de rapport proposé aux entreprises de sous-traitance. L'entête devrait mentionner le nom du programme.
8. Mettre en place des mécanismes de vérification après paiement visant à recenser et à atténuer les vulnérabilités y compris les cas présumés de fraude pour ce qui est des transferts monétaires.
9. Renforcer le cadre de gestion des contrats en vue de s'assurer de leur conformité opérationnelle et de leur pleine exécution.
10. Clarifier le mode opératoire applicable aux prélèvements ou à l'utilisation des frais de gestion prévus dans le cadre de la gestion des interventions déléguées.

## **Réponses du FAES**

Jusqu'à la fin de la procédure contradictoire, le FAES ne s'est pas prononcé, en ce qui le concerne, sur le rapport préliminaire.

## Conclusion et recommandations

---

184. Dans le cadre de l'audit sur la conformité financière et opérationnelle des dépenses exécutées par les institutions impliquées dans la mise en œuvre du PUM, la Cour a examiné également l'environnement de gestion du programme. La Cour a noté, au moment de l'audit, l'existence de faiblesses conceptuelles et l'adoption de certaines pratiques de gestion, qui font peser des risques sur l'atteinte des cibles et la probité financière de certaines actions engagées ou financées.

185. Pour Haïti, le PUM consiste en un programme cadre nouveau particulièrement porteur en termes de potentialités pour l'amélioration des conditions socio-économiques des groupes vulnérables et de mobilisation de financement. La mise en œuvre d'un tel programme, qui introduit de nouvelles actions et renforce des actions existantes, offre l'occasion de poser des jalons pour capitaliser les expériences de coopération et de mise en œuvre dans le cadre de l'édification du système de protection sociale.

186. D'une manière générale, la Cour conclut que des efforts sont nécessaires pour renforcer la responsabilité en matière de gestion des projets d'investissement publics et qu'il est possible d'améliorer le système de gestion du programme, le cadre d'exécution des dépenses ainsi que le suivi et la réalisation des projets en mettant en place les structures appropriées et en appliquant les normes et procédures de gestion requises. À cet égard, les principales recommandations suivantes ont été formulées :

1. Repenser le système de gestion du programme afin de mieux établir le cadre de responsabilisation de la coordination centrale du programme et du COPILO.
2. Réviser et mettre à jour les documents de projet sectoriels en vue de la formulation cohérente et adéquate du programme pour les exercices subséquents.
3. Mettre en place les normes et procédures de gestion applicables notamment pour l'affectation des ressources, la validité des dépenses, la publication des informations, la production de rapport et l'utilisation des équipements.
4. Déployer sans délai des efforts pour renforcer les capacités de préparation et de gestion des projets d'investissement publics.
5. Exiger de chaque institution concernée l'élaboration d'un plan de ressources assorti d'un calendrier faisant état de chaque ressource, de l'ampleur nécessaire de sa contribution, de la période de sa participation au projet et des coûts prévus à titre de rémunération.

6. Finaliser à brève échéance la construction du SIMAST en mobilisant à temps plein des techniciens pour réaliser toutes les enquêtes de terrain complémentaires, traiter et intégrer les données compte tenu des adaptations nécessaires.
7. Réaliser une campagne de sensibilisation auprès des acteurs locaux et des communautés afin de garantir la légitimité du SIMAST ainsi que des opérations de ciblage qui en découlent.
8. Doter le MAST des ressources humaines appropriées en vue non seulement d'améliorer l'efficacité de la gestion du PUM mais aussi de celle des différentes interventions relevant du secteur.
9. Réaliser une campagne d'informations bien coordonnée à l'échelle nationale sur le PUM.
10. Mener ponctuellement des audits internes avec pour objectif général de s'assurer que les contrôles internes sont adéquats et de veiller à ce que toutes les dépenses effectuées dans le cadre des projets du PUM soient expressément prévues, conformes à la réglementation et bien documentées.



***ANNEXE***

***Réponses du MAST aux recommandations***



## **Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST)**

### **Réactions au rapport d'audit de la CSC/CA sur le PUM**

**Février 2024**

#	Recommandations	Décision <sup>5</sup>	Dispositions <sup>6</sup>
1	Repenser le système de gestion du programme afin de mieux établir le cadre de responsabilisation de la coordination centrale du programme et du COPILO.	Recommandation acceptée.	<p>Les premiers résultats des expériences faites dans le cadre de la gestion du PUM laissent présager le recadrage des structures de gestion mis en place. Le MAST a convenu des inadéquations frappant à la fois la Coordination et le COPILO.</p> <p>Comme l'exige la loi en pareil cas, le MAST assurera pleinement la Coordination du programme. Cette responsabilité sera confiée à un cadre de haut rang, dont le recrutement est en cours. S'agissant du COPILO, il apparaît utile pour le MAST de le maintenir pour s'acquitter d'un nouveau mandat.</p>
2	Réviser et mettre à jour les documents de projet sectoriels en vue de la formulation cohérente et adéquate du programme pour les exercices subséquents.	Recommandation acceptée.	À l'issue du premier trimestre d'exécution où différentes leçons ont été tirées, le MAST s'engage à progresser le réaligement stratégique du PUM dans un double objectif. Il s'agit d'assurer la cohérence des actions menées avec la PNPPS et d'élaborer un plan d'opérations qui reflète les divers plans d'opérations sectoriels. Cela implique la participation active des différents secteurs. Les travaux seront lancés mi-mars 2024.
3	Mettre en place les normes et procédures de gestion applicables notamment pour l'affectation des	Recommandation acceptée.	Le MAST s'engage sur l'application des dispositions prévues par la réglementation. Puisqu'il faut interagir avec des autorités de même niveau hiérarchique, le MAST entend

<sup>5</sup> S'agissant de la décision, il importe d'indiquer si la recommandation est acceptée ou pas.

<sup>6</sup> Que la recommandation soit acceptée ou pas, les dispositions déjà prises, en cours ou à prendre doivent être aussi indiquées de manière claire et précise.

	ressources, la validité des dépenses, la publication des informations, la production de rapport et l'utilisation des équipements.		intervenir par le biais de lettre-circulaire pour solliciter l'intervention des ministres auprès des services subordonnés. Cette faculté sera précisée dans les protocoles d'accord.
4	Déployer sans délai des efforts pour renforcer les capacités de préparation et de gestion des projets d'investissement publics.	Recommandation acceptée.	Le MAST encourage les secteurs à déployer de tels efforts selon leurs besoins. Mais parallèlement, il compte entreprendre des actions de formation ciblées qui intéresseront à quelque niveau les agents impliqués dans la mise en œuvre du programme.
5	Exiger de chaque institution concernée l'élaboration d'un plan de ressources assorti d'un calendrier faisant état de chaque ressource, de l'ampleur nécessaire de sa contribution, de la période de sa participation au projet et des coûts prévus à titre de rémunération.	Recommandation acceptée.	Le MAST a déjà souligné à l'attention des secteurs impliqués dans la mise en œuvre du PUM, hormis le FAES, l'intérêt et l'importance de ce document, qui lui permettra entre autres de statuer sur la validité des dépenses de personnel. La date limite pour la préparation et la soumission des plans de ressources au MAST est fixée au 15 mars 2024.
6	Finaliser à brève échéance la construction du SIMAST en mobilisant à temps plein des techniciens pour réaliser toutes les enquêtes de terrain complémentaires, traiter et intégrer les données compte tenu des adaptations nécessaires.	Recommandation acceptée.	La construction du SIMAST (mise à jour et extension) constitue l'une des actions prioritaires du programme. Au cours du dernier trimestre, le MAST n'est pas parvenu à engager les principales actions, malgré la mise en place des dispositions appropriées, en raison de l'aggravation du climat d'insécurité à travers le pays.  Le déploiement des enquêteurs prioritairement dans les communes du département du Nord et dans certaines autres régions du pays est conditionnel à des garanties de sécurité, pendant que les techniciens interviennent au niveau de la base

			de données en vue des adaptations nécessaires.
7	Réaliser une campagne de sensibilisation auprès des acteurs locaux et des communautés afin de garantir la légitimité du SIMAST ainsi que des opérations de ciblage qui en découlent.	Recommandation non-acceptée.	Le MAST a déjà réalisé une campagne de sensibilisation au niveau national sur le SIMAST. Aujourd'hui encore, la sensibilisation des acteurs locaux se poursuit au niveau des communes puisqu'ils sont activement mis à contribution dans le ciblage communautaire en vue de l'extension et la mise à jour du SIMAST.
8	Doter le MAST des ressources humaines appropriées en vue non seulement d'améliorer l'efficacité de la gestion du PUM mais aussi de celle des différentes interventions relevant du secteur.	Recommandation acceptée.	Le recrutement d'un Coordonnateur pour assurer la coordination du programme au niveau du MAST participera à l'amélioration de l'efficacité de la gestion du PUM.  Parallèlement, le MAST envisage d'intégrer des ressources additionnelles pour renforcer notamment l'UEP. De nouvelles dispositions seront prises également en vue de mettre en place une unité de protection sociale. Celle-ci devra travailler de concert avec l'UEP pour s'assurer de la mise en œuvre de la PNPPS.
9	Réaliser une campagne d'informations bien coordonnée à l'échelle nationale sur le PUM.	Recommandation acceptée.	La campagne d'informations bien coordonnée sur le PUM est, à l'instar de la construction du SIMAST, une action à part entière prévue au titre du PUM. Le MAST est donc déjà à pied d'œuvre dans la mise en place des dispositions en vue de la réalisation de cette campagne.
10	Mener ponctuellement des audits internes avec pour objectif général de	_____	Dès la mise en place du programme, le MEF et le FMI ont convenu de l'obligation de réaliser des audits internes par

	<p>s'assurer que les contrôles internes sont adéquats et de veiller à ce que toutes les dépenses effectuées dans le cadre des projets du PUM soient expressément prévues, conformes à la réglementation et bien documentées.</p>		<p>l'IGF. Cependant, conformément aux dispositions de l'article 4 du décret du 17 mars 2006, la prérogative d'instruire l'IGF pour la réalisation de tels travaux est du ressort du MEF.</p> <p>Le MAST prendra les dispositions qui s'imposent, à travers la Coordination du programme, pour offrir toute la collaboration nécessaire en vue de faciliter le travail de l'IGF.</p>
--	--	--	---