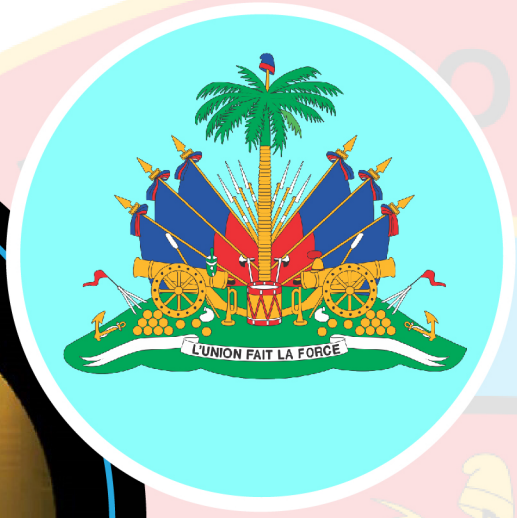
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES



LES ÉLÉMENTS MARQUANTS D'UNE DÉCENNIE DE FONCTION-NEMENT

DOCUMENT 10 ANS
2008 - 2018

Achevé d'imprimer
en janvier 2019
aux Presses Nationales d'Haïti
Dépôt Légal : 19-01-018
Bibliothèque Nationale d'Haïti

SOMMAIRE

SOMMAIRE 1
Table des figures 4
Table des tableaux 4
Sigles et Abréviations 5
ÉDITORIAL 10
PREMIERE PARTIE : LES EXTRAITS 13
1A. LES INTANTANÉS 14
2A. LES DISTINCTIONS DU CORPS DES INSPECTEURS 15
3A. LES DATES CLÉFS DE L'IGF 16
4A. LES CHIFFRES CLÉFS DE L'IGF 17
5A. QUELQUES APPORTS DES MISSIONS RÉALISÉES PAR L'IGF 18
DEUXIÈME PARTIE : IGF, LES POINTS MARQUANTS D'UNE DÉCENNIE DE FONCTIONNEMENT 21
1.B.- LES GÉNÉRALITÉS 22
1.B.1.- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS 22
1.B.2.- ORGANISATION 22
1.B.3.- INITIATION D'UNE INTERVENTION 25
1.B.4.- MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION 25
1.B.5.- LA TYPOLOGIE DES INTERVENTIONS 25
1.B.6.- PÉRIMÈTRE ET MODALITÉS D'INTERVENTION 26
1.B.7.- PHILOSOPHIE D'ACTION 26
1.B.8.- DISPOSITIF D'INTÉGRATION 27
1. B.8.1.- Dispositif Légal 28
1. B.8.2.- Procédures et modalités de recrutement 29
1. B.8.3.- Autres 30
2.B.- HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DE L'IGF 33
3.B.- LES RÉALISATIONS DE L'IGF 37
3.B.1.- LES REALISATIONS TECHNIQUES : LES MISSIONS MENEES PAR L'IGF 37
3.B.1.1.- Les réalisations par champs 39
3.B.2.- LES CONTRIBUTIONS TECHNIQUES 50
3.B.2.1.- Missions d'audit menées par des institutions externes 50

3.B.2.2.- Séminaires et/ou d'ateliers de formation 50
3.B.2.3.- Actions de réforme 50
3.B.3.- LES ACTIVITES STRUCTURANTES 51
3.B.3.1.- Les retraites d'orientation stratégique 51
3.B.3.2.- Le Renforcement des capacités du personnel 53
3.B.4.- LE RENFORCEMENT DES CAPACITES OPERATIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES 61
3.B.4.1.- Élaboration d'outils d'intervention 61
3. B.4.2.- Processus d'autodiagnostic décliné en six axes de réflexion 64
3.B.5.- LES ACTIVITES EXCEPTIONNELLES 66
3.B.5.1.-Préparation de modules de formation pour les vérificateurs et contrôleurs de la DGI 67
3. B.5.2.- Stages accordés à des finissants 67
4.B.- LES COOPÉRATIONS ET APPUIS TECHNIQUES 69
4.B.1.- L'HISTORIQUE ET LES ACTEURS 69
5.B.- LES RESSOURCES HUMAINES DE l'IGF 73
5.B.1.- DÉONTOLOGIE ET VALEURS DU PERSONNEL DE L'IGF 73
5.B.1.2.- Valeurs et Code d'éthique 73
5.B.2.- ÉVOLUTION DU PERSONNEL 76
6.B.-. MOBILITE ET DISTINCTIONS DES INSPECTEURS DES FINANCES 79
6.B.1.- MOBILITE DES INSPECTEURS DU CORPS 79
6.B.2.- NOMINATION A « UNE HAUTE FONCTION » 88
6.B.2.- AUTRES distinctions DES INSPECTEURS DES FINANCES 91
7.B.- DEFIS ET CONTRAINTES PARTICULIERS 93
7.B.1.- UN VASTE CHAMP D'INTERVENTION À COUVRIR POUR UN EFFECTIF RÉDUIT DU *CORPS DES INSPECTEURS* 93
7.b.2.- UN MANQUE D'ESPACE NE FAVORISANT PAS LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES INSPECTEURS ET LIMITANT LA CAPACITE D'ACCUEIL DE L'IGF 98
7.B.3.- UNE VERITABLE FUITE DE COMPETENCES AU NIVEAU DU CORPS DES INSPECTEURS DE L'IGF 99
7.B.4.- UNE CAPACITE DE RETENTION ET D'ATTRACTION DU PERSONNEL TECHNIQUE TRES FORTEMENT LIMITEE 100
7.B.5.- UN POURCENTAGE INSATISFAISANT DE PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR L'IGF. 103
7.B.6.- UNE FAIBLE SYNERGIE DES ACTIONS DE L'IGF AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS DE CONTROLE 105

8.B.- LES INNOVATIONS INITIEES ET LES PERSPECTIVES 109
9.B.- CONCLUSION 111
GALERIE 114
Les Signes Distinctifs de l'Inspection Générale des Finances 115
Personnel de départ de l'IGF en poste de 2008 à Date 115
Galerie des Responsables 116
Trombinoscope des Inspecteurs de l'IGF 117
Personnel de l'IGF : Dixième année de création (mars 2016) 118
Célébration des dix ans de fonctionnement (16 & 17 mars 2018) 122
Certaines prestations de serment du Personnel Technique 126
Bâtiment de l'IGF à la veille de l'emménagement en 2008 129
Stand de l'IGF à la foire économique du MEF (2009) 129

TABLE DES FIGURES

Figure 1	: Organisation de l'IGF	Page 21
Figure 2	: Tableau des écussons	Page 22
Figure 3	: Missions réalisations par l'IGF par champs d'intervention de 2008 à 2018	Page 36
Figure 4	: Répartition des formations par catégories de personnel de 2008 à 2018	Page 52
Figure 5	: Répartition des formations par types et par périodes de 2008 à 2018	Page 53
Figure 6	: Répartition du personnel au démarrage de l'IGF (2008)	Page 75
Figure 7	: Répartition du personnel selon la position	Page 75
Figure 8	: Répartition des Inspecteurs des Finances selon les grades et échelons	Page 76
Figure 9	: Graphe présentant l'ensemble du personnel de l'IGF de 2008 à 2018	Page 92
Figure 10	: Graphe réalisations de l'IGF par typologies des interventions	Page 92
Figure 11	: Compétences du personnel technique actuel de l'IGF	Page 94
Figure 12	: Axes stratégiques du POS 2017 – 2022	Page 108

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Champs d'interventions explorés par l'IGF de 2008 à 2018	Page 35
Tableau 2	: Missions réalisées par l'IGF par champs d'intervention de 2008 à 2018	Page 36
Tableau 3	: Les retraites stratégiques de l'IGF	Page 50
Tableau 4	: Description des programmes de formation selon la durée	Page 54
Tableau 5.1	: Synthèse du programme d'immersion à l'IGF de France	Page 56
Tableau 5.2	: Synthèse du programme d'immersion à l'IGF de France	Page 57
Tableau 6	: Synthèse de l'immersion de l'Inspecteur Jean Ronald à la CNMP	Page 58
Tableau 7	: Synthèse des six axes d'intervention découlant de l'autodiagnostic de l'IGF	Page 63
Tableau 8	: Corps des Inspecteurs : Tableau de correspondance avec le barème de la FP	Page 99
Tableau 9	: Synthèse des mesures palliatives adossées aux défis et contraintes de l'IGF	Page 105

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADETEF	:	Association pour le Développement des Échanges en Technologies Économique et Financière
AGD	:	Administration Générale des Douanes
ASCE	:	Autorité Supérieure de Contrôle d'État
BID	:	Banque Interaméricaine de Développement
BM	:	Banque Mondiale
BPH	:	Banque Populaire Haïtienne
CDMP	:	Commission (s) Départementale (s) des Marchés Publics
	:	Commissaire Départemental des Marchés Publics
CDR	:	Centre de Documentation Numérique
CERDI	:	Centre d'Études et de Recherche sur le Développement International
CK	:	Christ The King Secretarial School
CNE	:	Centre National des Équipements
CNMP	:	Commission Nationale des Marchés Publics
CRFP-GE	:	Commission de Réforme des Finances Publiques et de la Gouvernance Économique
CSC/CA	:	Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
DAF	:	Direction Administrative et Financière
DCAP	:	Direction de Contrôle des Administrations Publiques
DG	:	Direction Générale
DGB	:	Direction Générale du Budget
DGFiP	:	Direction Générale des Finances Publiques
DGI	:	Direction Générale des Impôts
DGTCP	:	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DIF	:	Direction de l'Inspection Fiscale
DPC	:	Direction de la Pension Civile
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DSCP	:	Direction de Surveillance des Capitaux Publics
DSEIP	:	Direction du Suivi et de l'Évaluation des Investissements Publics
EMLAOB	:	École de Musique Louis Achille Othello Bayard
ÉNAF	:	École Nationale d'Administration Financière
ÉNAP	:	École Nationale d'Administration (Québec)
ENAPP	:	École Nationale d'Administration et de Politiques Publiques
ENST	:	École Nationale Supérieure de Technologie

EPT	:	Éducation Pour Tous
FDU	:	Fonds d'Urgence
FER	:	Fonds d'Entretien Routier
FMI	:	Fonds Monétaire International
IGF	:	Inspection Générale des Finances
IGFF	:	Inspection Générale des Finances de France
IGFM	:	Inspection Générale des Finances du Maroc
IIA	:	Institute of Internal Audit
KOICA	:	Korea International Cooperation Agency
LEH	:	Loterie de l'État Haïtien
LNBTP	:	Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics
MARNDR	:	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et de Développement Rural
MCCA	:	Maîtrise en Comptabilité, Contrôle et Audit
MCI	:	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MCT	:	Mission d'Expertise à Court Terme
MDE	:	Ministère de l'Environnement
MEF	:	Ministère de l'Économie et des Finances
MJSP	:	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MPCE	:	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MSPP	:	Ministère de la Sécurité Publique et de la Population
MT	:	Ministère du Tourisme
MTPTC	:	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication
OA	:	Organisme (s) Autonome (s)
OCPAH	:	Ordre des Comptables Professionnels Agréés d'Haïti
ONG	:	Organisation (s) Non Gouvernementale (s)
PAAFP	:	Programme d'Auto-Assurance de la Fonction Publique
PC	:	Postes Comptables
PIDIH	:	Programme d'Identification et de Documentation des Immigrants Haïtiens
PME	:	Petite (s) et Moyenne (s) Entreprise (s)
PNH	:	Police Nationale d'Haïti
PPP	:	Partenariats Publics Privés
PSUGO	:	Programme de Scolarisation Universelle Gratuite et Obligatoire
SBC	:	State Building Contract
STD	:	Service Territorialement Déconcentré
TPE	:	Très Petite (s) Entreprise (s)
UCAI	:	Unité de Conseil et d'Audit Interne

UCAONG	:	Unité de Coordination des Organisations Non Gouvernementales
UCGPPP	:	Unité Centrale de Gestion des Partenariats Publics Privés
UCP	:	Unité de Coordination des Projets
UEMOA	:	Union Économique et Monétaire de l'Ouest Africain
ULCC	:	Unité de Lutte Contre la Corruption
VG	:	Vérificateur Général (Québec)
VGQ	:	Vérificateur Général du Québec

ÉDITORIAL

Le bilan d'une décennie de fonctionnement d'une institution publique ou privée constitue toujours une activité périlleuse. Est-ce dû à une espèce de mythe décennal ou une réalité scientifique qui voudrait qu'au bout de dix années de fonctionnement, une entité devrait être en mesure de faire valoir un bilan de grande qualité au risque d'une remise en cause de la pertinence de ses actions ou tout simplement de son utilité ?

La réalité de l'IGF ne devrait pas échapper tant aux regards interrogateurs des uns et à la bienveillance ou la vindicte des autres. Devrions-nous chercher des échappatoires pour justifier le bilan que nous vous proposons dans ce document ? Nous répondons rapidement NON. Pourrions-nous faire mieux que ce qui a été réalisé depuis 2008? OUI. Nous devons quand même expliquer les ressorts de nos réussites, les raisons de nos lenteurs et les causes de certains de nos errements.

L'IGF a été créée dans un contexte particulier en 2006 et n'a pu entrer en opération que deux ans plus tard. La mise en place d'une institution est soumise à son lot d'opportunités, de rendez-vous manqués et de ratages inévitables. Au fait, les espaces que nous occupions au sein du Ministère de l'Économie et des Finances nous laissaient à peine la possibilité de respirer, si bien que les premiers collaborateurs ont dû partager à plusieurs les rares bureaux pour s'adonner à des travaux de grande importance. Mais, la volonté et la détermination couplées au sentiment de participer à un moment historique de la vie institutionnelle ont eu raison des frustrations des uns et de l'inconfort physique des autres.

En parcourant ce bilan, vous allez faire connaissance avec l'IGF à travers les différentes étapes de son existence. Des coups de cœur pour des moments de grande convivialité aux récompenses et reconnaissances qui nous emplissent de fierté. Des premières missions dans des conditions exceptionnelles au cataclysme qui a bouleversé le pays dans sa chair et dans son âme que constituait le séisme du 12 janvier 2010 alors que nous venions d'emménager dans un nouveau local. Des premiers coups de sang face à des acteurs publics réticents et réfractaires aux premières collaborations avec des partenaires étrangers et locaux. Des séances de transmission de compétences dans le domaine du contrôle aux premiers doutes sur la trajectoire qui devrait permettre à l'IGF de contribuer au changement dans le secteur public. Des interventions de grande envergure menées avec professionnalisme aux premières missions conjointes avec d'autres corps de contrôle. De la prise de conscience d'un changement de paradigme pour évoluer dans le bon sens à la mise en branle de toutes les ressources de l'institution pour insuffler les changements que nécessite l'environnement particulier de notre pays.

En fait, du premier jour de notre mise en opération à aujourd'hui, le premier souci de l'IGF a toujours été la mise en lumière des faiblesses, des dysfonctionnements et des forces des administrations pour proposer des solutions d'amélioration dans la gestion publique. Dans ce cadre, des missions d'audit ont été menées pour mettre l'accent sur les zones de risques et révéler les opportunités qui sont à portée de main. Des missions d'évaluation ont été conduites pour montrer aux responsables publics les causes qui caractérisent les limites de leurs actions et les façons les plus efficientes pour que l'action publique ne souffre plus autant de certains avatars évitables. Des missions de conseil ont été commandées par les décideurs publics afin de s'assurer de la justesse et de la rationalité des décisions qu'ils sont appelés à prendre. Des enquêtes ont été sollicitées en vue d'adopter des positions cohérentes face à des problématiques diverses. En tout, soixante-dix-huit (78) missions ont été menées, portant sur des sujets divers et des entités se retrouvant dans l'ensemble des champs du Secteur Public, hormis les Collectivités locales.

Par ailleurs, la formation et le perfectionnement des cadres de l'IGF se situent au cœur de son action tant le métier que nous pratiquons est exigeant, en termes de précisions dans les approches et les constats et intransigeant dans l'observance de normes qui évoluent à une rapidité désarmante. D'où, la mise en place depuis 2008 d'un cadre de coopération constant avec des partenaires d'horizons divers afin d'ajuster les connaissances et tirer le meilleur parti des expériences d'ici et d'ailleurs.

Les perspectives sont à la hauteur des défis que nous nous sommes fixés, en l'occurrence la contribution à une prise de conscience collective quant à la pertinence des organes de contrôle dans le combat au profit de la bonne gouvernance, la qualité des interventions ainsi que des préconisations permettant aux responsables publics de prendre des mesures d'amélioration et de redressement rationnelles et l'harmonisation des interventions de contrôle afin de rendre lisibles les actions entreprises, in fine, pour le bien de la collectivité.

C'est à ce prix et seulement à ce prix que nous pourrons nous targuer d'être utile à la vie collective et plus concrètement à l'amélioration de la gestion publique.

PREMIÈRE PARTIE

LES EXTRAITS

1.A.- LES INSTANTANÉS

Prestations de serment

Trois (3t) cérémonies de prestation de serment à date pour un effectif de 32 inspecteurs assermentés.

Immersion à l'IGF de France

Six Inspecteurs de l'IGF, répartis en trois (3) binômes, intégrés à l'IGF de France pour une durée de trois (3) mois en vue de participer activement et quotidiennement aux missions et aux autres activités techniques réalisées comme membre a part entière des équipes de mission

Retraits stratégiques

Trois (3) retraites stratégiques de l'IGF réalisées jusqu'à date, à Belot (Le Montcel), Ennery (Village d'Ennery) et aux Cotes des Arcadins (Decameron Indigo) contre quatre documents d'orientation stratégiques projetant les lignes directrices et perspectives de l'IGF de 2008 à 2018.

Programmes de formation suivis

Des programmes de formation en audit, en contrôle interne et en vérification, du secteur public notamment, spécifiquement conçus avec et pour l'IGF avec des institutions internationales de référence : ENAPP du Québec, ADETEF de France, Illinois University des Etats-Unis d'Amérique (Chicago), KOICA de la Corée du Sud et Vérificateur du Québec.

Des Voyages d'Exploitation

Les différentes structures de contrôle et ses homologues de la France, du Maroc et du Burkina-Faso observées et explorées par l'IGF à travers leurs pratiques, expériences et approches d'évolution en vue de mieux analyser son propre parcours et de se projeter dans l'avenir.

2.A.- DISTINCTIONS DU CORPS DES INSPECTEURS

Prix Roland-Parentau,
ENAPP-QUEBEC, 2015

Lauréat ENAPP-HAITI,
Technique de Management Public 2017

Ministre de l'Economie et des Finances,
2017

Lauréat OCPAH,
2014

Lauréat CERDI/GPE-19,
Université d'auvergne/France 2013.

3.A.- LES DATES CLEFS DE L'IGF

EXO 2008-2009 PREMIERE MISSION DE L'IGF	1	Contrôle de l'Utilisation des subventions accordées par le MEF à l'Ecole Louis Achille Othello Bayard (EMLAOB) des Cayes
EXO 2009-2010 PREMIERE MISSION DE CONSEIL	2	Demande d'indemnisation produite par l'Entreprise GDG BETON suite à l'accident d'une grue lors des opérations de déblaiement consécutives à l'effondrement de l'Ecole « La Providence Evangélique) à Nerette, Pétion-ville
EXO 2010-2011 PREMIERE MISSION INTERNE	3	Evaluation des Actifs de l'IGF
EXO 2010-2011 PREMIERE MISSION CONJOINTE	4	Investigation autour du Programme de Restauration de la Police Nationale d'Haïti
EXO 2011-2012 PREMIERE MISSION D'ASSITANCE	5	Mission d'Audit relative à la Création du Corps des Agents du Trésor
EXO 2017-2018 PREMIERE MISSION SUR LES RECETTES	6	Mission d'Evaluation des Mécanismes de Comptabilisation et d'Encaissement des Recettes Internes

4.A.- LES CHIFFRES CLEFS DE L'IGF

78
Nombre de missions réalisées de 2008 à 2018

71.43%
Champs déjà explorés du périmètre d'intervention

27
Membres actifs du Corps des Inspecteurs

33.33%
Femmes dans le Corps des Inspecteurs

+10
Séances de formation à l'intention du personnel de l'IGF

16
Activités Structurantes réalisées de 2008 à 2018

5.A.- QUELQUES APPORTS DES MISSIONS RÉALISÉES PAR L'IGF

Quelques apports des missions réalisées par l'Inspection Générale des Finances de 2008 à 2018

D'un Comptable public vers un Poste Comptable

•Les recommandations formulées par l'IGF dans ses rapports sur les Postes Comptables ont produit de grands changements dans leur mode d'organisation et de fonctionnement. La mise en place de véritables Postes Comptables, pourvus de plusieurs Comptables publics et Comptables Publics Assistants, répartis en secteur, le renforcement des contrôles des dossiers et l'amélioration des outils de suivi des dépenses élaborés et utilisés par tous les comptables publics sont autant de mesures qui ont été prises par les responsables. Toutefois, les missions de suivi réalisées montre la nécessité de continuer avec ce processus d'amélioration au niveau des Postes comptables départementaux.

Quelques apports des missions réalisées par l'Inspection Générale des Finances de 2008 à 2018

Renforcement de la Gestion des dossiers de pension au niveau Départemental

•Les missions de suivi des recommandations formulées pour le renforcement des Directions Départementales ont surtout révélé une amélioration appréciable dans la gestion des dossiers des pensionnaires au niveau de ces directions. En effet, suite à ces recommandations, des mesures de contrôle ont été mises en place comme:

- l'obligation pour tous les pensionnaires (civil ou militaire) de renouveler annuellement leurs fiches d'identification de Pensionnaire;
- La stratégie de rétention de chèque ou de suspension de virement en cas de non renouvellement afin de contrôler les pensionnaires;
- la désignation d'un agent proposé spécifiquement à la Gestion des Dossiers de pension.

Quelques apports des missions réalisées par l'Inspection Générale des Finances de 2008 à 2018

D'un Comptable public vers un Poste Comptable

•Les recommandations formulées par l'IGF dans ses rapports sur les Postes Comptables ont produit de grands changements dans leur mode d'organisation et de fonctionnement. La mise en place de véritables Postes Comptables, pourvus de plusieurs Comptables publics et Comptables Publics Assistants, répartis en secteur, le renforcement des contrôles des dossiers et l'amélioration des outils de suivi des dépenses élaborés et utilisés par tous les comptables publics sont autant de mesures qui ont été prises par les responsables. Toutefois, les missions de suivi réalisées montre la nécessité de continuer avec ce processus d'amélioration au niveau des Postes comptables départementaux.

Quelques apports des missions réalisées par l'Inspection Générale des Finances de 2008 à 2018

Renforcement de la Gestion des dossiers de pension au niveau Départemental

•Les missions de suivi des recommandations formulées pour le renforcement des Directions Départementales ont surtout révélé une amélioration appréciable dans la gestion des dossiers des pensionnaires au niveau de ces directions. En effet, suite à ces recommandations, des mesures de contrôle ont été mises en place comme:

- l'obligation pour tous les pensionnaires (civil ou militaire) de renouveler annuellement leurs fiches d'identification de Pensionnaire;
- La stratégie de rétention de chèque ou de suspension de virement en cas de non renouvellement afin de contrôler les pensionnaires;
- la désignation d'un agent proposé spécifiquement à la Gestion des Dossiers de pension.

DEUXIÈME PARTIE

IGF, LES POINTS MARQUANTS D'UNE DÉCENNIE DE FONCTIONNEMENT

1.B.- LES GÉNÉRALITÉS

L'Inspection Générale des Finances, une décennie de fonctionnement forgée selon la vision des responsables, les contextes, contraintes et enjeux ponctuels mais sans cesse circonscrite par les exigences d'un cadre légal dont le respect ne s'est jamais assimilé à une alternative mais imposé comme étant prioritaire, dans les limites du domaine du possible. Aussi, avant d'entamer le récit de son vécu, il importe d'en explorer les contours déclinés en tant que généralités.

1.B.1.- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Créée par le décret du 17 mars 2006, l'Inspection Générale des Finances (**IGF**) est une institution techniquement déconcentrée du Ministère de l'Économie et des Finances (**MEF**). Fondamentalement, elle est un organe de contrôle interne exerçant des attributions d'audit, de contrôle, de vérification et d'enquête sur l'ensemble de l'Administration Publique Nationale. Ses multiples attributions peuvent être regroupées sous une double responsabilité consistant à :

vérifier et contrôler l'ensemble de l'Administration Publique Nationale, et d'en assurer l'audit technique, administratif, financier et comptable ;

étudier toute question, exécuter toute mission relative aux finances publiques, à la comptabilité publique, aux programmes d'investissement public, aux marchés publics, aux patrimoines de l'État et des Collectivités locales ainsi que celles liées à la discipline budgétaire et financière, notamment :

- l'audit des systèmes de gestion publique,
- l'économie de l'octroi et de l'utilisation des subventions.

1.B.2.- ORGANISATION

Le mode d'organisation de l'IGF est établi par le décret susdit. Elle est une structure hiérarchisée constituée d'une :

Direction Générale (**DG**),

Unité de Conseil et d'Audit Interne (**UCAI**),

Direction de Contrôle des Administrations Publiques (**DCAP**),

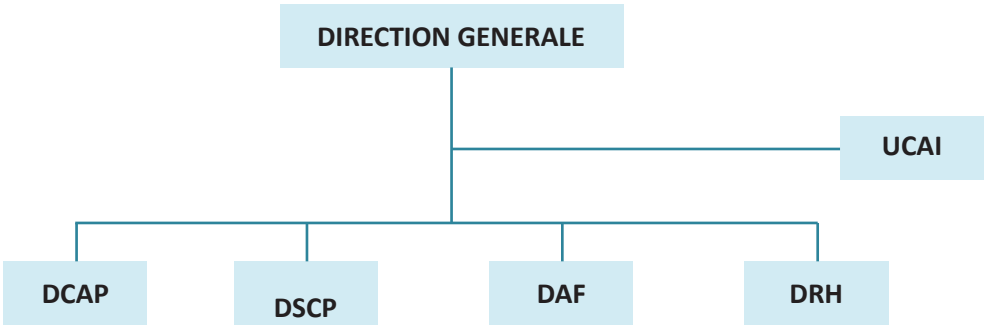
Direction de Surveillance des Capitaux Publics (**DSCP**),

Direction Administrative et Financière (**DAF**),

Direction des Ressources Humaines (**DRH**).

De façon schématique, cette organisation est articulée à partir d'un organigramme établissant les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les différentes structures.

Figure 1 : Organigramme de l'IGF



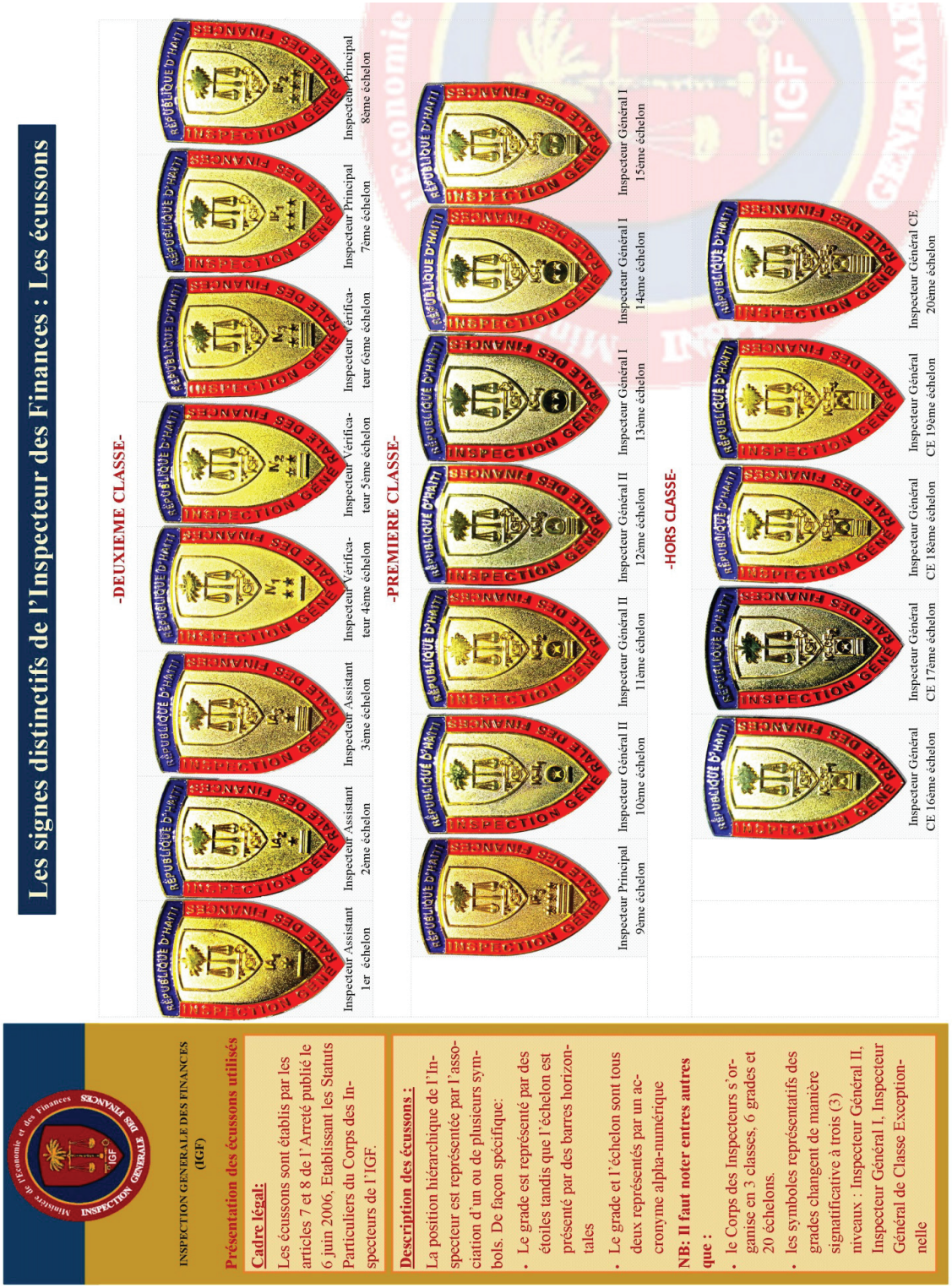
La Direction Générale, l'UCAI et les deux Directions techniques (DCAP et DSCP) sont exclusivement composées d'Inspecteurs des Finances répartis sur six (6) grades dont chacun contient trois (3) échelons, à l'exception du sixième grade qui en comporte cinq (5) ; donc, soit un total de vingt (20) échelons. La figure qui suit, intitulé « Tableau des écussons des Inspecteurs des Finances », permet d'apprécier cette répartition, tout en présentant les différentes illustrations de l'écusson qui est assorti à chacun desdits échelons.

Les Inspecteurs des Finances jouissent de statuts particuliers, conformément aux prescrits de l'Arrêté en date du 06 juin 2006, *« Établissant les Statuts Particuliers des Corps professionnels d'Inspecteurs de l'Inspection Générale des Finances, des Comptables Publics du Trésor et des Contrôleurs Financiers du Budget ».*

Par ailleurs, il convient de noter que contrairement à la DAF[1], les différentes directions susmentionnées incluant la DRH ne font l'objet d'aucune division et de subdivision.

1.- La DAF est organisée en trois (3) services, en l'occurrence, le Service Informatique (SI), le Service de Comptabilité, des Finances et du Budget (SCFB) et le service dit « Services Généraux », qui comprend trois (3) cellules : la Cellule des Achats (CA), la Cellule Stock et Inventaire (CSI) et la Cellule Logistique et Sécurité (CLS).

FIGURE 2 : TABLEAU DES ÉCUSSONS DES INSPECTEURS DES FINANCES [2]



2.- Image illustrant la classification, assortie de symboles, du Corps des Inspecteurs, selon les différents grades et échelons.

1.B.3.- INITIATION DUNE INTERVENTION

Pour répondre aux exigences des missions et attributions qui lui sont confiées à l'article 2 du décret du 17 mars 2006, l'IGF initie les missions de deux façons, à savoir :

Selon sa programmation stratégique et Opérationnelle ou

Sur requête ponctuelle du Ministre de l'Économie et des Finance, selon sa propre initiative ou suite à une requête dûment exprimée par une structure tierce.

La méthodologie de conduite des missions d'audit général, financier ou opérationnel, se base sur deux approches :

une approche classique ou ;

une approche par les risques.

1.B.4.- MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Chacune de ces approches, à la suite de l'émission d'un ordre de mission émanant de l'autorité compétente, est entamée et menée suivant une méthodologie se référant aux normes et pratiques professionnelles reconnues telles que :

La Préparation de la mission ;

La Réalisation de la mission ;

La Rédaction et la transmission du rapport de mission ;

Le Suivi et l'évaluation des recommandations. Une phase distincte des autres car elle s'inscrit dans le temps, subséquemment à la clôture de la mission et ne constitue pas une étape obligatoire ou indissociable à son exécution.

Dans son mode opératoire, l'IGF priorise une approche axée beaucoup plus sur la prévention des fraudes par la maitrise et la gestion des risques ; Où il s'agit avant tout d'une volonté d'accompagnement de la démarche gestionnaire vers plus d'efficacité et d'efficience.

1.B.5.- LA TYPOLOGIE DES INTERVENTIONS

Un fort pourcentage des missions de l'IGF, soit environ 85%, résulte d'un processus programmé en fonction des domaines jugés prioritaires par l'IGF, des demandes d'intervention spécifiques impliquant des bailleurs de fonds internationaux et des contraintes liées à l'échéance et à l'effectif du personnel technique. Les 15% sont des missions commandées par le Ministre de l'Économie et des Finances, à partir d'une conjoncture particulière dans une administration ou par rapport à un besoin urgent lié à une prise de décision.

En ce sens, l'IGF réalise différents types de missions dont la majorité s'apparente à des missions d'audit qui consistent en l'analyse approfondie de la gestion générale d'un programme d'une entité, dans le but d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. L'IGF peut mener des missions d'Audit Général, des Missions d'Audit Financier ou des Missions d'Audit Opérationnel.

À côté de celles-ci, l'IGF est apte à réaliser d'autres types de missions, à savoir, de manière non exclusive des :

Missions d'audit,
Missions d'enquête,
Missions de contrôle,
Missions de vérification et d'Inspection,
Missions d'évaluation,
Mission d'accompagnement,
Missions d'opinions et avis (conseil),
Missions de suivi.

1.B.6.- PÉRIMÈTRE ET MODALITÉS D'INTERVENTION

L'IGF agit sur l'ensemble de l'Administration Publique Nationale conformément à ses missions et attributions. Ses actions s'opèrent :

soit en fonction du calendrier annuel établi ;

soit sur requête du Ministre chargé des Finances lui-même et après l'émission d'un ordre de mission dûment signé par son Directeur Général ou le Ministre.

Chaque direction technique de l'IGF agit sur son périmètre d'intervention et établit son calendrier annuel d'activités. Des équipes sont constituées pour chacune des missions.

1.B.7.- PHILOSOPHIE D'ACTION

Les actions de l'IGF visent principalement l'accompagnement des entités du secteur public, en vue de l'amélioration de la qualité de la gestion et des services ainsi que de l'utilisation optimale des ressources financières publiques.

Les activités de l'IGF s'inscrivent dans les perspectives de renforcement de la gouvernance publique par la promotion d'une gestion des affaires publiques de façon transparente, équitable, honnête et en conformité avec les lois et règlements.

De ce fait, lors de ses interventions, l'IGF met généralement l'accent sur le système sous étude afin d'en identifier les forces et les faiblesses, d'en évaluer les différents risques qui y sont associés et de proposer des mesures correctives susceptibles de limiter au strict minimum la probabilité de leur matérialisation.

Toutefois, parallèlement, lorsque ses actions au niveau des entités s'exercent sous le chapeau de l'inspection ou de l'enquête notamment, elles mettent en question l'individu même qui, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, aurait été reconnu fautif, selon les constats à charge dument documentés établis par l'équipe de l'IGF. Dans ces cas-là, le rapport de mission et le dossier à charge y découlant sont transmis aux institutions compétentes pour les suites et poursuites légales s'y rapportant.

1.B.8.- DISPOSITIF D'INTÉGRATION

Le recrutement au sein de l'IGF se fait dans le respect du cadre légal imposable en la matière dans la Fonction Publique en général. Celui-ci est complété par les exigences y relatives fixées par l'Arrêté du 06 Juin 2006 traitant, parmi d'autres éléments, de l'intégration du Corps des Inspecteurs des Finances en particulier.

De même, soucieuse de la qualité de ses ressources humaines, l'IGF a intégré au niveau du dispositif d'intégration divers éléments susceptibles d'en influencer positivement son objectif, à savoir permettre à l'institution de s'entourer des meilleurs profils pour assumer ses missions.

1. B.8.1.- Dispositif Légal

Nonobstant d'autres textes légaux qui pourraient préciser l'application de l'un ou l'autre aspect qui y est édicté, le dispositif d'intégration à l'IGF est constitué du *quatuor* suivant :

- **Le Décret du 17 mai 2005 Portant Révision du Statut Général de la Fonction Publique** :
    - qui fixe les principes fondamentaux de gestion des emplois de l'Administration Publique Nationale et des fonctionnaires (*Réf. art. 1*), indique les conditions d'accès dans la Fonction Publique (*Réf. art. 2*), définit la structure de gestion et de la classification des fonctionnaires et des emplois (*Réf. chapitre 3*) et prévoit les conditions de cessation définitive de fonction dans la Fonction Publique ;

- **Le Décret du 17 mars 2006 créant l'Inspection Générale des Finances** :
    - qui prévoit dans ses articles 6, 8 et 11, la qualité des fonctionnaires pouvant occuper les postes de Directeur Général, de Directeur Général-adjoint et des Directeurs de service au sein de l'institution ainsi que les conditions dans lesquelles elle peut s'adjoindre pour la réalisation de sa mission, les services d'experts évoluant ou non dans le secteur public, ou contracter des services d'institutions spécialisées ;

- **L'Arrêté du 6 juin 2006 Établissant les Statuts Particuliers des Corps Professionnels d'Inspecteurs de l'Inspection Générale des Finances, de Comptables publics du Trésor, des Contrôleurs Financiers du Budget** :
    - qui, dans ses dispositions générales, définit et règlemente la carrière et le régime de rémunération de ces Corps Professionnels, définit le mode de recrutement et de nomination, de promotion de grade et de classe, et de la mobilité de ces ressources humaines à l'intérieur des trois Corps.

- **L'Arrêté du 13 avril 2013 Fixant les Procédures et les Modalités d'Organisation des Concours de Recrutement Donnant Accès aux Emplois de la Fonction Publique** :
    - qui précise le mode d'organisation des concours d'accès à la Fonction Publique et définit les procédures et modalités de recrutement.

Quant à la Structure chargée du recrutement à l'Inspection Générale des Finances

L'article 16 du Décret portant création de l'Inspection Générale des Finances confère à la Direction des Ressources Humaines, la gestion des ressources humaines de l'institution en ce qui a trait à la prévision et le recrutement du personnel, l'inspiration et l'application d'une politique de rémunération, l'inspiration et le mise en œuvre d'un plan de développement des ressources humaines axé sur la formation et la polyvalence et la gestion de plan de carrière.

1. B.8.2.- Procédures et modalités de recrutement

Les mécanismes de recrutement du personnel suivent dans les grandes lignes les règles édictées par le dispositif légal tantôt relaté en ce qui a trait à l'intégration à l'Inspection Générale des Finances. Cependant, de manière spécifique, à l'interne, la Direction des Ressources Humaines, définit et applique les conditions d'intégration du personnel de l'institution qui est composé du personnel administratif et du Corps des Inspecteurs, dit personnel technique.

Par conséquent, le recrutement du personnel administratif, à l'Inspection Générale des Finances, se fait sur la base de mérite et par voie de concours. Les candidats souhaitant occuper un poste vacant à l'IGF doivent remplir les conditions suivantes en référence à l'article 25 du Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique :

Être de nationalité haïtienne,

Jouir de ses droits civils et politiques,

Être de bonne vie et mœurs,

Remplir les conditions de compétences professionnelles et d'aptitudes physiques requises.

En ce qui a trait au personnel technique, Le Corps des Inspecteurs des Finances, les dispositions de l'article 3 de l'Arrêté du 6 juin 2006 établissant les Statuts Particuliers des Corps Professionnels d'Inspecteurs de l'Inspection Générale des Finances, de Comptables publics du Trésor, des Contrôleurs financiers du Budget sont celles qui s'appliquent dans le processus de recrutement dont voici le libellé : « Tout haïtien remplissant les conditions requises pour être admis à faire carrière dans l'un des trois (3) Corps régis par les présents Statuts, est recruté sur concours par la voie externe parmi les diplômés de l'École Nationale d'Administration Financière (**ÉNAF**)».

Type de recrutement

L'inspection Générale des Finances favorise la promotion interne lorsque les compétences à recruter existent déjà soit au niveau de l'IGF, soit au niveau du Ministère de l'Économie et

des Finances (**MEF**). Toutefois, lorsque ces compétences requises n'existent pas à l'interne, les postes à combler sont publiés dans au moins un des journaux de la capitale et sur le site internet de l'institution : www.igf.gouv.ht. Les avis de recrutement internes sont publiés sur le tableau d'affichage de la Direction des Ressources Humaines et ceux des autres directions, s'il s'agit de recrutement à l'interne à l'IGF et, par note-circulaire aux structures internes du Ministère de l'Economie et des Finances, s'il s'agit de recrutement ouvert aux différentes structures du MEF.

Processus de recrutement

Le processus de recrutement se repose sur des principes tels l'égalité de sexes, de chances, de compétence, l'honnêteté, l'impartialité, la neutralité et se réalise de plusieurs manières suivant le besoin défini par la Direction des Ressources Humaines. Ce processus doit cependant respecter un certain nombre de règles ; une façon de garantir la sécurité des emplois.

Ainsi, la Direction des Ressources Humaines de l'IGF travaille généralement en collaboration avec l'Office de Management et des Ressources Humaines (**OMRH**) pour la réalisation des différents types de recrutement.

Étapes du processus

L`article 29 de l'Arrêté du 2 avril 2013 fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction Publique prévoit spécifiquement les étapes suivantes dans le processus de recrutement, qui sont appliquées et respectées par l'IGF :

1) L'appel à candidatures ;
2) L'organisation du Jury de sélection ;
3) Le stage probatoire ;
4) Le processus de sélection :
   - Analyse des dossiers,
   - Tests de connaissances du domaine,
   - Entretien,
   - Vérification des références ;
5) La nomination,
6) La titularisation.

1. B.8.3.- Autres

Sur demande de certains centres universitaires de formation, l'IGF offre à des moments précis, des possibilités de stage à des étudiants finissants dans des programmes ayant rapport aux différents domaines de compétence et d'intervention de l'IGF.

Cette philosophie répond à deux objectifs précis : d'une part, elle permet de constituer une banque de données pour les recrutements éventuels. Et, d'autre part, elle facilite à ceux qui sont intéressés à la Fonction Publique, notamment au domaine de l'audit, de prendre connaissance des procédures et des pratiques applicables à l'audit ainsi que celles se rapportant à la gestion administrative applicables au niveau de l'Administration Publique en général et de l'IGF en particulier.

Les périodes de stage durent généralement six (6) à huit (8) semaines.

2.B.- HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DE L'IGF

Le début des années 2000 marqua un tournant décisif dans la vie administrative du pays. En effet, alors que le contrôle et l'audit ont toujours été considérés en Haïti comme une voie de garage ou, encore, historiquement, la destination naturelle de ceux que l'on veut mettre au placard, il y eut une prise de conscience quant au rôle des organes de contrôle dans une administration publique en proie aux doutes, au fléau de plus en plus accru de la corruption dans les services et à la désertion de dizaines de fonctionnaires talentueux, découragés par la paralysie ambiante et l'absence de perspectives d'avenir.

C'est dans ce contexte que fut créée l'Inspection Générale des Finances et d'autres organes de contrôle destinés à remettre la transparence au cœur des opérations de l'État, mais également à conseiller les responsables publics dans les grandes décisions qu'ils sont appelés à prendre quotidiennement. La création de L'IGF devait constituer, en ce sens, le point d'ancrage de décideurs qui ont besoin d'un point de vue professionnel, neutre, objectif et de grande qualité avant d'adopter des mesures d'ordre public et pouvant avoir un impact considérable sur la vie des citoyens.

Moment 1.- De l'idée de création du Corps aux balbutiements de sa mise en place

L'Inspection Générale des Finances a pris naissance en mars 2006, mais a commencé ses activités effectives en 2008. Sa constitution fut laborieuse, car il fallait trouver des espaces disponibles au sein du Ministère de l'Économie et des Finances et en même temps recruter les premiers collaborateurs. Tenant compte du caractère interministériel et multidisciplinaire de l'IGF, il a fallu opérer un tri très sélectif pour recruter les meilleurs, tout en sachant que le métier qu'ils allaient exercer demandait plus que des connaissances théoriques, mais surtout un savoir-faire éprouvé par le temps et les expériences professionnelles compte tenu de la réalité haïtienne.

Moment 2.- Les premières interventions : Entre scepticisme des institutions et stupeur de l'IGF face à l'état des lieux alarmant des administrations.

Les premières missions furent celles de la confrontation à une réalité, hélas, congénitalement imbriquée à la culture d'Haïti ; celle de la non-reddition des comptes, celle des préjugés vis-à-vis du contrôle et celle de l'absence totale de connaissance du rôle et de la véritable mission d'un organe de contrôle. Le choc fut si brutal que même les anticipations les plus pessimistes ne laissaient présager un tel niveau d'ignorance et de méfiance teintée d'une indifférence

découlant de la relative certitude d'impunité des uns et du jugement superficiel des actions des autres.

En ce sens, la pédagogie constitua la panacée contre la mauvaise foi et les tentatives maladroites de dissimulation d'informations et de données susceptibles d'aider à poser un diagnostic sincère et objectif sur les réalités des administrations.

Les premières interventions de l'Inspection Générale des Finances portaient sur un organisme privé recevant des subventions publiques, des Postes Comptables (**PC**) et des Directions Départementales (**DD**) du MEF. Il s'agissait, par cette action, de porter un regard critique sur les structures qui constituent les gardiens du temple, leur fonctionnement, l'image qu'elles projetaient, mais également de démontrer que l'IGF avait la responsabilité de couvrir tout l'espace public, même les entités relevant du même Ministère qu'elle. En cours de route, la programmation qui portait sur différents fonds ainsi que des programmes de subventions s'interrompait souvent pour exécuter des commandes placées tant par les Premiers Ministres que par les Ministres de l'Économie et des Finances que se sont succédés.

Moment 3.- Exploration du champ d'intervention et consolidation des acquis.

Ensuite, vint la période de la consolidation des compétences acquises et de l'accélération des recrutements tout en essayant de nouer des contacts professionnels à l'extérieur en vue renforcer les connaissances des Inspecteurs des Finances. Dans ce cadre, l'IGF a bénéficié des compétences et des expériences du Bureau du Vérificateur du Québec, ainsi que de l'Inspection Générale des Finances de la France afin d'affiner ses méthodes d'intervention et commencer à transmettre ses connaissances à travers diverses interventions dans des séminaires, des formations spécialisées et dans les commissions desquelles elle fait partie.

Après huit (8) années à explorer les administrations à travers soixante-onze (71) interventions de tous types menées avec un effectif qui tourne en moyenne à vingt (20) inspecteurs des finances; en passant des postes comptables aux différents fonds et subventions divers ainsi que les missions d'évaluation et de conseil, le sentiment du devoir accompli ne pouvait se résumer dans la satisfaction professionnelle d'émettre des rapports de qualité avec des constats sans concession et des recommandations pertinentes. Il fallait évaluer les zones d'impact, trouver le moyen de cerner la pertinence et l'utilité des missions de l'IGF et contempler l'avenir de l'institution dans des projections qui constitueraient un point de rupture avec la trajectoire jusque-là empruntée.

Moment 4.- De la remise en question des certitudes à la refondation

Une introspection se révéla donc utile et nécessaire. D'où les retraites d'orientation stratégique pour essayer d'améliorer les pratiques d'une part et modifier les lignes habituelles du schéma d'intervention d'autre part. D'où le voyage exploratoire chez les organes de contrôle du Maroc et du Burkina Faso pour évaluer leur parcours, leurs méthodes et les réformes qu'ils ont dû mener pour continuer à avancer avec assurance. D'où enfin en 2016, le diagnostic opéré par des experts et anciens Inspecteurs Généraux des Finances français pour jeter un regard objectif et sans complaisance sur notre parcours ainsi que les outils dont nous disposons. Ce fut un réel exercice de transparence sincère et cruel. Mais, ce fut également le départ d'un long chantier qui voit l'institution opérer une mue considérable.

L'expérience d'être confronté à notre propre réalité a créé un électrochoc salutaire dans la mesure où nous avons entamé une marche conséquente vers des changements dans le cadre légal, l'organisation, le fonctionnement du Corps des Inspecteurs, la formation, la méthodologie et les approches, les outils à disposer ainsi que les relations de l'IGF avec les autres entités de contrôle et les partenaires de tous horizons.

Ce vaste chantier est en cours et inclut également les directions de support de l'IGF qui doivent changer leurs approches et méthodes afin d'être plus efficaces et proactives dans leur rôle de second pilier de l'édifice IGF. Les connaissances des ressources humaines doivent être renouvelées et renforcées afin d'accompagner les changements inéluctables qui s'opèrent dans toutes les aspects de l'institution.

Par ailleurs et sur un autre plan, la philosophie de l'IGF étant de former des cadres de haut niveau et de les essaimer dans les différentes administrations, il y eut des départs douloureux, des retours heureux et opportuns ainsi que des intégrations qui ont vocation à devenir des ressources importantes dans peu de temps. En effet, le fait de travailler pendant plusieurs années sur des sujets de nature variée offre à l'Inspecteur des Finances une vue imprenable et panoramique sur les réalités de l'administration haïtienne qui l'habilite à appréhender les réalités beaucoup plus rapidement et à trouver des solutions avec beaucoup plus d'assurance que d'autres responsables publics.

Moment 5.- Stratégie des vases communicants pour l'efficacité du contrôle et Perspectives

Enfin, l'un des grands défis des prochaines années et qui devrait constituer la lame de fond des administrations haïtiennes réside dans la mise en place de structures d'inspection ou d'audit interne dans les différentes entités publiques. Leur rôle serait avant tout de s'élever comme

les premiers gardiens du temple et des conseillers au profit de la transparence et d'une gestion efficace et efficiente des finances publiques, mais également et de manière subsidiaire d'être les relais des entités de contrôle, telle que l'IGF, dans les administrations pour réaliser des missions conjointes et veiller à la mise en œuvre prompte des recommandations découlant des missions réalisées.

Le parcours de l'IGF durant les dernières années peut se résumer en trois phases successives qui sont constitutives de son histoire et de son avenir.

En premier lieu, la phase de la ***Construction*** d'une institution à laquelle il fallait donner une enveloppe corporelle et identitaire tout en essayant, d'une part, de constituer les équipes et de disposer des moyens pour fonctionner et, d'autre part, convaincre de l'utilité de sa présence dans la sphère publique.

En deuxième lieu, la phase de la ***Consolidation*** des différents acquis tant en termes de compétences, de réputation et de reconnaissance de la part des administrations d'un savoir-faire en expansion.

En dernier lieu, la recherche d'une ***Synergie*** des organes de contrôle afin de mutualiser les forces pour que chacun, dans son domaine propre, puisse se servir de la force collective pour avancer avec assurance sur des sentiers jusque-là inexplorés. En ce sens, l'un des relais indispensables de cette stratégie devra être composé notamment des structures de contrôle dans les administrations tout en disposant d'assez d'indépendance pour constituer les premières sentinelles de l'action publique.

3.B.- LES RÉALISATIONS DE L'IGF

Les réalisations de l'IGF au cours de ces dix (10) dernières années englobent les missions dites techniques, s'apparentant aux missions menées par l'IGF, les contributions techniques auxquelles elle a pris une part active, généralement sur invitation d'autres institutions et les missions structurantes initiées au bénéfice de l'institution même.

3.B.1.- LES REALISATIONS TECHNIQUES : LES MISSIONS MENEES PAR L'IGF

De 2008 à 2018, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a mené près de soixante-dix-huit (78) missions visant tantôt des structures de l'Administration Publique Nationale (Ministères, Organismes Autonomes (OA), Postes Comptables (PC), etc.), tantôt des grandes opérations et fonctions relatives aux finances publiques (les subventions, les recettes, les programmes et projets d'investissement publics).

Il convient de souligner que l'IGF, durant ces dix années de fonctionnement et par l'intermédiaire des soixante-dix-huit (78) missions réalisées, a pu toucher une grande partie des champs d'intervention que lui a confiés le décret du 17 mars 2006. Les tableaux et graphe ci-après renseignent de façon spécifique sur les champs déjà explorés par l'IGF et la quantité d'interventions menées par champs.

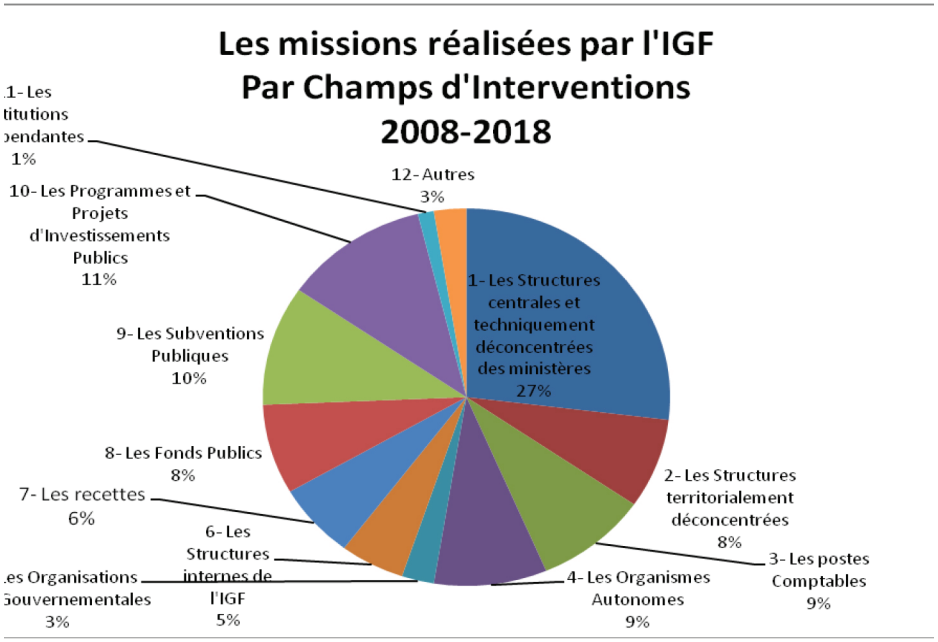
Tableau 1
Champs d'interventions explorés par l'Inspection Générale des Finances
de 2008 à 2018

	Champs d'interventions de l'IGF	Explorer	
		Oui	Non
1	Les Structures centrales et techniquement déconcentrées des ministères	√	
2	les Structures Territorialement Déconcentrées	√	
3	Les Postes Comptables	√	
4	Les Organismes Autonomes	√	
5	Les Institutions Indépendantes	√	
6	Les Organisations Non Gouvernementales	√	
7	Les Collectivités Territoriales		√
8	Les Structures Internes de l'IGF	√	
9	Les Recettes	√	
10	Les Fonds Publics	√	
11	Les Subventions Publiques	√	
12	Les Programmes et Projets d'Investissements Publics	√	
13	Les Politiques Publiques		√
14	Les Partenariats Publics Privés		√

TABLEAU 2
MISSIONS REALISEES PAR L'INSPECTION GENERALE DES FINANCES
PAR CHAMPS D'INTERVENTIONS DE 2008 A 2018

	Champs d'interventions de l'IGF	Quantité
1	Les Structures centrales et techniquement déconcentrées des ministères	21
2	Structures Territorialement Déconcentrées	6
3	Les Postes Comptables	7
4	Les Organismes Autonomes	7
5	Les Organisations non Gouvernementales	2
6	Les Structures Internes de l'IGF	4
7	Les recettes	5
8	Les Fonds Publics	6
9	Les Subventions Publiques	8
10	Les Programmes et Projets d'Investissements Publics	9
11	Les Institutions Indépendantes	1
12	Autres	2
Total		**78**

FIGURE 3
MISSIONS REALISEES PAR L'INSPECTION GENERALE DES FINANCES
PAR CHAMPS D'INTERVENTIONS DE 2008 A 2018



3.B.2.- LES RÉALISATIONS PAR CHAMPS

À côté des tableaux et graphes qui précèdent, tant bien même il ne serait ni aisé ni approprié de relater distinctement chacune des soixante-dix-huit (78) missions menées par l'IGF au cours de cette première décennie de fonctionnement, il semble toutefois pertinent de faire ressortir pour les différents champs explorés : le types de missions, les institutions ciblées ainsi que les principaux constats et recommandations ayant été respectivement relevés et formulées.

- ***Les Structures Centrales et Techniquement Déconcentrées des Ministères : 28% des interventions***

Les structures centrales et les directions techniquement déconcentrées des ministères constituent le champ le plus exploré par l'IGF jusqu'à date : vingt et une (21) interventions ayant tourné principalement autour de quatre (4) types de missions et de sept (7) ministères.

Les quatre (4) types de missions :

- des missions d'Audit et de diagnostic visant l'appréciation du mode de fonctionnement et d'organisation de ces structures et dont la portée s'étend à leur vision stratégique et la gestion des ressources mises à leur disposition.
- des missions d'audit financier dans l'objectif d'évaluer la conformité des opérations financières exécutés par ces structures par rapport aux normes régissant la comptabilité et les finances publiques.
- des diagnostics de dispositifs de contrôle interne en vue d'identifier les mécanismes de contrôle interne existant dans ces structures, évaluer leur capacité à maitriser les risques liées aux opérations et les renforcer.
- des missions de suivi des recommandations formulées par la CSC/CA afin d'accompagner ses structures dans la mise en œuvre desdites recommandations.

Les huit (8) ministères :

- Ministère de l'Environnement (**MDE**)
- Ministère de l'Economie et des Finances (**MEF**)
- Ministère de la Santé et de la Population (**MSPP**)
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (**MCI)**
- Ministère des Travaux Publics Transports et Communication (**MTPTC**)
- Ministère de la Panification et de la Coopération Externe (**MPCE**)
- Ministère de la Justice et de la Sécurité (**MJSP**)
- Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (**MICT**)

L'IGF, via ces interventions, avait constaté que les lois organiques de certains ministères sont désuètes et que d'autres ministères récemment créés n'en disposaient pas. En outre, l'un des éléments récurrents dans les constats de l'IGF pour la plupart des ministères consiste en l'absence de manuel de procédures. Ce qui ouvre la voie à une grande subjectivité dans l'exécution des activités administratives et financière selon la vision des responsables à différents niveaux.

Quant aux missions de diagnostic, elles ont révélé une absence totale de structure de contrôle interne au sein des ministères, ce qui entraine un risque élevé dans les différents processus d'exécution de leurs activités. D'où, la nécessité qui a été identifié pour l'IGF d'accompagner ces institutions dans la mise en place d'unité de contrôle interne. Mesure qui facilitera du coup ses interventions futures et permettrait d'améliorer l'environnement de gestion interne.

Les interventions de l'IGF sur les ministères :

1. Audit du Ministère de l'Environnement **(MDE)**
2. Diagnostic des Dispositifs de Contrôle Interne du Ministère de l'Économie et des Finances **(MEF)**
3. Diagnostic des Dispositifs de Contrôle Interne du Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP)
4. Diagnostic des Dispositifs de Contrôle Interne du Ministère du Commerce et de l'Industrie **(MCI)**
5. Diagnostic des Dispositifs de Contrôle Interne du Ministère des Travaux Publics, Transports et Communication (MTPTC)
6. Audit financier du Ministère de la Planification et de Coopération Externe **(MPCE)**
7. Audit financier du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique **(MJSP)**
8. Évaluation sommaire du Centre National des Équipements **(CNE)**
9. Mission d'audit relative à la création du Corps des Agents du Trésor
10. Diagnostic des mécanismes d'exécution et de contrôle des dépenses de l'Administration Centrale de l'Etat.
11. Suivi des Recommandations de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif **(CSC/CA)** à la Police Nationale d'Haïti **(PNH)**
12. Suivi des Recommandations de la **CSC/CA** émanant du rapport définitif sur l'exécution de la Loi de Finances en vue du Règlement Définitif du Budget de l'Exercice 2008-2009 accompagnant la Déclaration Générale de Conformité.
13. Arriérés de salaires du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales **(MICT)**
14. Analyse et avis sur le calcul des arriérés de salaire de neuf (9) Agents de la Police Nationale d'Haïti **(PNH)**
15. Diagnostic de gestion de la compagnie de transport Dignité et du garage des autobus de l'État
16. Mission d'assistance et de support à la commission d'enquête administrative du MEF à l'Administration Générale des Douanes de Port-au-Prince **(AGD)**.
17. Audit des Ressources Financières du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales
18. Vérification des dettes contractées par le Ministère de la Culture à l'occasion des festivités carnavalesques de 2014 et 2015
19. Mission de Conseil relatif au dossier du Comptable Public assigné au **MAST**
20. Mission d'évaluation de la gestion de portefeuille de crédit de la **BPH**
21. Mission d'audit des Procédures de la **CNMP**

- ***Les Structures Territorialement Déconcentrées (STD) : 8% des interventions***

Relais des services centraux des ministères, les Structures Territorialement Déconcentrées (STD) assurent un rôle extrêmement important dans la fourniture de service public de proximité. De ce fait, l'IGF dans ses programmations annuelles et ses stratégies d'intervention a porté une attention particulière à ces structures, qui, quand bien même elles remplissent les mêmes attributions que les services centraux, ont une réalité administrative bien différente.

Afin de bien cerner le fonctionnement et les contraintes de ces structures, l'IGF a déjà procédé à des dizaines de missions d'audit, de vérification ou de suivi ciblant tantôt spécifiquement les STD et tantôt l'ensemble des services des ministères, ses relais territoriaux inclus. Ces missions ont permis de mettre en relief les difficultés de ces structures, notamment par rapport à l'indisponibilité, au moment opportun, de ressources suffisantes pour mener à bien leurs missions.

Un facteur qui conditionne de fait le mode d'organisation des STD, bien souvent non adéquat pour la mise en œuvre des missions qui leur sont confiées. À titre d'exemple, au niveau des Directions Départementales, le contrôle budgétaire confié aux contrôleurs financiers est assuré par le Directeur Départemental.

L'IGF a formulé bon nombre de recommandations sur la nécessité de renforcer la capacité de ces structures. Toutefois, les missions de suivi réalisées montrent que le processus de renforcement, bien qu'entamé, accuse une certaine lenteur.

Les interventions de l'IGF menées directement dans les Services Territorialement Déconcentrés :

1. Audit de la Direction Départementale du Centre (**MEF**)
2. Audit Administratif et Financier de la Direction Départementale du Nord-est (**MEF**)
3. Audit Administratif et Financier de la Direction Départementale du Nord (**MEF**)
4. Audit Administratif et Technique de la Direction Départementale de la Grand'Anse du Ministère de l'Économie et des Finances
5. Suivi des recommandations des missions précédentes menées aux Directions Départementales et aux Postes Comptables du Ministère de l'Économie et des Finances (**MEF**)
6. État des lieux des Directions Départementales de la Grand' anse : Ministère de la Santé Publique et de la Population (**MSPP**), Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (**MARNDR**), Ministère des Travaux Publics Transports et Communication (**MTPTC**) et Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (**MENFP**).

Les Postes Comptables (PC) : 9% des interventions

Après le séisme du 12 janvier 2010, l'IGF a débuté avec l'audit des Postes Comptables Départementaux (**PCD**) du MEF et a poursuivi un an plus tard avec ceux des ministères centraux. Les interventions de l'IGF visaient à s'assurer de l'effectivité et de l'efficacité du contrôle a priori exercé par les Postes Comptables.

Les recommandations formulées par l'IGF dans ses rapports sur les Postes Comptables ont produit de grands changements dans leur mode d'organisation et de fonctionnement :

- ***La mise en place de véritables Postes Comptables, pourvus de plusieurs Comptables Publics et assistants, répartis en secteur et le renforcement des contrôles des dossiers et des outils de suivi des dépenses élaborés et utilisés par tous les Comptables Publics sont autant de mesures qui ont été prises par les responsables.***

Toutefois, les missions de suivi réalisées révèlent que ce processus d'amélioration doive continuer au niveau des Postes Comptables Départementaux.

Les interventions de l'IGF sur les Postes Comptables :

1. Audit du Poste Comptable de la Direction Départementale du Centre (**MEF**)
2. Audit du Poste Comptable de la Direction Départementale du Nord-est (**MEF**)
3. Audit du Poste Comptable de la Direction Départementale du Nord (**MEF**)
4. Audit du Poste Comptable du **MENFP**
5. Audit Poste Comptable affecté au Bureau du Premier Ministre **(PM)**
6. Audit du Poste Comptable Affecté au **MICT**
7. Audit du Poste Comptable de la Direction Départementale de la Grand'Anse

Les Fonds Publics : 8% des interventions

Le champ " Fonds Publics" regroupe les capitaux publics et les recettes perçues pour comptes de tiers comme les comptes spéciaux tels le FER – Fonds d'Entretien Routier et le FDU - Fonds d'Urgence. Mais, il intègre aussi des fonds ponctuels constitués pour financer certaines actions publiques.

Les interventions de l'IGF sur les Fonds Publics visent à :

consolider la transparence de gestion des fonds publics par des opérations de contrôle administratif, financier et comptable ;

contrôler les opérations d'alimentation et de dépenses réalisées à partir de ces fonds par les entités concernées ;

Renforcer les capacités des institutions gestionnaires des fonds publics ;

Proposer l'établissement de stratégies et de mécanismes concourant à la maximisation de la profitabilité des capitaux publics.

Ainsi, deux (2) stratégies d'approches sont utilisées par l'IGF pour explorer ce champs et atteindre les objectifs susmentionnés :

d'une part, l'IGF procède à des interventions portant sur la gestion financière et comptable de ces fonds. Ce fut le cas pour le Fonds de Pension Civile par exemple, dont l'Audit Comptable et financier, réalisé au cours de l'exercice 2013-2014, a porté l'IGF a recommandé une étude actuarielle de ce fonds ;

et, d'autre part, elle réalise des missions d'audit visant les structures et les mécanismes prévus pour la gestion desdits fonds comme dans le cadre de l'Audit Administratif du Programme d'Auto-Assurance de la Fonction Publique, réalisé au cours de l'exercice fiscal 2012-2013.

Au terme des différentes interventions, sur ce champ l'IGF a pu déceler que les principaux défis dans la gestion des fonds publics résident notamment dans la nécessité de renforcer :

- ***le cadre légal et procédural y relatif,***
- ***le pilotage (effectif et éclairé) des structures en charge de ces fonds,***
- ***les mécanismes de coordination, de suivi et de contrôle de leur utilisation.***

Les interventions de l'IGF dans le champ des Fonds Publics :

1. Audit Comptable et Financier du Fonds de Pension Civile
2. Audit comptable et financier du Fonds d'Entretien Routier (**FER**)
3. Vérification de la conformité des dépenses effectuées à partir des ressources fournies par le Gouvernement de l'Uruguay (Fonds Uruguay)
4. Mission de suivi des recommandations de l'audit du Fonds de Pension Civile
5. Audit Portant sur les Mécanismes de Collecte et de Comptabilisation des Redevances Alimentant le Fonds National de L'Éducation
6. Analyse du rapport de vérification des états financiers du Fonds de Développement Industriel (FDI) par la firme MEROVE-PIERRE

Les recettes : 6% des interventions

En dehors des recettes perçues pour le compte de tiers que prend en compte le champ des Fonds Publics, les recettes de l'État constituent un champs d'intervention assez vaste pour l'IGF. Cependant, si, l'IGF a dû procéder à des missions ponctuelles, suite à des commandes provenant de certains ministères sectoriels, comme par exemple son intervention sur les droits de passeports, la décision d'explorer de façon approfondie le champs des recettes date de l'exercice 2017-2018.

En effet, retenu comme l'un des champs d'intervention prioritaire pour ledit exercice afin de contribuer à l'amélioration de l'appareil fiscal, la stratégie adoptée par l'IGF pour explorer ce champ consiste dans un premier temps, à évaluer les grands mécanismes de perception des recettes de façon générale et, dans un second temps, à apprécier les mécanismes spécifiques à certaines recettes. Ainsi, au cours de l'exercice 2017-2018, l'IGF a déjà entamé l'audit des mécanismes de collecte et de comptabilisation des recettes internes, celui des recettes douanières et celui des mécanismes de perception des recettes liées aux véhicules.

Ces premières missions ont permis d'identifier :

- ***des problèmes de standardisation des procédures de perception,***
- ***certaines faiblesses qui portent à se questionner sur la capacité des mécanismes et des dispositifs existants à garantir que l'intégralité des recettes dues seront perçues et versées au Trésor Public,***
- ***des limites du système d'information relatif aux recettes.***

Autant d'éléments qui seront la cible des recommandations de l'IGF afin d'accompagner les acteurs concernés dans la réforme des administrations fiscales.

Les interventions de l'IGF dans le champ des recettes :

1. Mission d'Audit des Mécanismes de Perception des Recettes liées Aux Véhicules
2. Mission d'Evaluation des Mécanismes de Comptabilisation et d'Encaissement des Recettes Internes
3. Mission d'Evaluation des Mécanismes de Comptabilisation et d'Encaissement des Recettes Douanières
4. Vérification des États des recettes de passeports pour les mois de février à avril 2015 de l'Ambassade des États-Unis d'Amérique
5. Vérification des États des recettes de passeports pour les mois de mai à septembre 2015 de l'Ambassade des États-Unis d'Amérique

Les subventions publiques : 10 % des Interventions

Les subventions constituent un important levier dont disposent les services publics pour venir en aide aux agents économiques ou pour les inciter à entreprendre des activités économiques ciblées. Durant ces dix (10) années de fonctionnement, l'IGF a procédé à des interventions sur des programmes de subventions publiques notamment dans le secteur de l'Education et de l'Agriculture. Ceci, en vue de s'assurer de l'utilisation rationnelle et optimale des subventions au profit des bénéficiaires et d'accompagner les institutions accordant ces subventions dans la mise en place de mécanismes efficaces pour pouvoir atteindre les objectifs visés.

Les faiblesses récurrentes révélées par ces interventions concernent principalement :

- ***l'absence de documents de projet, tantôt inexistants ou tantôt incomplets,***
- ***des flous dans les procédures d'octroi des subventions et des critères de sélection des bénéficiaires,***
- ***le constat quant à des dispositifs de production d'information et de suivi-évaluation qui ne sont pas toujours à point.***

Ces interventions ont aussi donné lieu à beaucoup de recommandations formulées par l'IGF dont les premières missions de suivi réalisées au cours de l'exercice 2014-2015 montrent un faible taux de mise en œuvre desdites recommandations.

Les interventions de l'IGF dans le champ des subventions :

1. Contrôle de l'utilisation des subventions accordées par le MEF à l'École de Musique Louis Achille Othello Bayard (**EMLAOB**) des Cayes
2. Avis quant à l'opportunité de Renouveler ou d'Augmenter la Subvention Annuelle Accordée à l'EMLAOB
3. Audit du Programme de Subvention et de Dotation des Manuels Scolaires
4. Audit Du Programme de Subvention d'Uniformes Scolaires de l'Exercice 2008-2009
5. Audit de la Méthodologie d'octroi et de Contrôle des Subventions accordées par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (**MARNDR**)
6. Suivi de l'audit du programme de subvention d'uniformes scolaires de l'Exercice 2008-2009
7. Suivi du Programme de Subvention et de Dotation de Manuels Scolaires
8. Mission d'Evaluation de la Gestion du Portefeuille de Crédit de la BPH Résultant du Programme de Micro Crédit aux Commerçants du Marché de Tabarre - Victimes de l'Incendie en 2012.

Les Programmes et Projet d'investissements publics : 11% des interventions

Les programmes et projets constituent un grand chantier dans les finances publiques haïtiennes et, par conséquent, s'imposent comme l'un des champs d'interventions de l'IGF selon les prescrits du décret créant l'Institution.

Dans ses interventions sur les programmes et projet d'investissements publics, l'IGF cherche à renforcer entre autres :

- l'exécution des activités suivant les procédures en application ;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources affectées au développement ;
- l'accompagnement des gestionnaires de projet pour l'atteinte des résultats attendus.

Ainsi, au en vue de ce renforcement, l'IGF, a procédé à des missions d'audit de programmes publics comme le PSUGO et le PIDIH, à une mission de suivi-évaluation sur des activités corollaires à un projet piloté par le MCI et des avis sur la gestion financière de certains programmes et projets.

Les interventions effectuées dans ce champ ont permis de découvrir l'existence de problèmes communs à d'autres champs, comme ceux liés aux documents de programmes ou projets qui bien souvent n'existent pas ou encore existent avec des faiblesses certaines. Un facteur qui non seulement rend difficile l'évaluation de ces programmes et projets en l'absence d'un cadre logique précisant clairement les activités, les objectifs poursuivis et les indicateurs objectivement vérifiables mais aussi ne favorise pas le pilotage des programme.

En effet, à côté des faiblesses dans les dispositifs de contrôle, l'inefficacité des mécanismes de pilotage des programmes constituel'une des failles révélées par ces interventions.

La mise en œuvre des recommandations formulées par l'IGF afin pallier aux faiblesses dans l'exécution des programmes et projets sera appréciée dans le cadre des missions de suivi en perspective.

Les interventions de l'IGF dans le champ des programmes et projets :

1. Audit Administratif du Répertoire des Projets du Ministère de la Santé Publique et de la Population (**MSPP**)
2. Audit du Programme Education Pour Tous (**EPT**)
3. Audit du Programme de Scolarisation Universelle Gratuite et Obligatoire (**PSUGO**)
4. Audit administratif du Programme d'Auto-Assurance des Agents de la Fonction Publique (**PAAFP**) (Phase I et II)
5. Avis sur le rapport relatif à la gestion financière du Programme d'Identification et de Documentation des Immigrants Haïtiens (**PIDIH**).
6. Audit du Programme d'Identification et de Documentation des Immigrants Haïtiens (**PIDIH**).
7. Mission d'évaluation des activités corolaires au concours national des jeunes entrepreneurs innovants
8. Avis sur le rapport de la Firme Turnier sur le projet sur la petite irrigation-III
9. Avis sur le rapport de la Firme Turnier sur le projet sur la petite irrigation-II

- ***Les organismes autonomes : 9% des interventions***

Les Organismes Autonomes (**OA**), services techniquement décentralisés, placés sous tutelle de Ministres, sont dotés de la personnalité juridique et jouissent de l'autonomie administrative et financière. En ce sens, les interventions de l'IGF dans les OA visent à s'assurer que tout est mis en œuvre pour garantir leur performance administrative et financière, notamment par l'appréciation du contrôle de gestion au sein des OA et du niveau d'efficacité du contrôle de tutelle ainsi que par la comparaison avec les données du secteur dans lequel ils évoluent.

Pour y arriver, la stratégie adoptée par l'IGF consiste, d'abord, à collecter un ensemble d'informations sur le cadre légal, le mode de fonctionnement et l'organisation des OA et de procéder, par la suite, à des missions d'audit dans ces organismes. En effet, les premières interventions de l'IGF ont abouti à l'élaboration d'un répertoire exhaustif des OA, et ces informations ont servi de base documentaire pour la programmation de missions dans ces organismes et pour l'exécution des missions commandées sur des institutions comme l'Office National d'Assurances Vehicules Contre Tiers (**OAVCT**) et la Loterie de l'État Haïtien (**LEH**).

Les interventions de l'IGF dans le champ des organismes autonomes ont mis en exergue certaines faiblesses affectant leur gestion administrative et financière comme :

- ***l'exercice approximatif de la tutelle auprès des OA,***
- ***un cadre légal quasi-inexistant et parfois désuet,***
- ***des procédures de gestion généralement non formalisées.***

Des recommandations ont été produites en ce sens et des missions de suivi seront programmées afin de suivre l'évolution de la situation de ces organismes autonomes ainsi que le niveau de mise en application de ces recommandations.

Les principales interventions de l'IGF sur les organismes autonomes :

1. Mission d'enquête sur les Organismes Autonomes auprès des ministères et autres institutions de tutelle
2. Mission d'Audit de la Loterie de l'État Haïtien (**LEH**)
3. Mission d'Audit Financier de l'OAVCT
4. Analyse du rapport financier au 30 avril 2015 de l'OAVCT
5. Suivi des recommandations des rapports d'audit émis par la CSC/CA concernant l'OAVCT
6. Mission de collecte d'informations (sur un échantillon de quatorze (14) Organismes Autonomes)

Les Organisation Non Gouvernementales (ONG) : 3% des interventions

L'Inspection Générale des Finances n'a pas encore réalisé de missions sur des Organisations Non Gouvernementales proprement dites. Toutefois, au cours de l'exercice 2011-2012, elle est intervenue au Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (**MPCE**) et plus spécifiquement au sein de l'Unité de Coordination des Activités des ONG (**UCAONG**) afin d'auditer le répertoire des ONG du ministère.

L'intervention de l'IGF avait souligné la nécessité pour les ONGs de transmettre leur rapport conformément aux dispositions légales, d'octroyer aux ONGs une autorisation de fonctionnement à durée limitée et de conditionner son renouvellement par la soumission des rapports d'activités.

Une mission de suivi, réalisée deux années plus tard, a révélé une mise en application mitigée des recommandations du rapport, pour un taux de mise en œuvre de 50% près.

Les interventions de l'IGF dans le champ des Organismes Non Gouvernementaux (ONG) :

1. Audit du répertoire des Organisations Non Gouvernementales (**ONG**)
2. Mission de suivi de l'audit du Répertoire des ONG

- ***Les Structures Internes de l'IGF : 5%***

Parallèlement aux interventions dans les autres champs qui concernent d'autres institutions, l'IGF procède à des missions internes en vue d'améliorer son propre fonctionnement. Ces missions, dépendamment de leur nature, sont réalisées par l'Unité de Conseil et d'Audit Interne (UCAI) ou les autres directions techniques.

Les interventions de l'IGF sur ses structures Internes :

1. Evaluation et formalisation des Dispositifs de Contrôle Interne de l'IGF
2. Evaluation des Actifs de l'IGF
3. Evaluation de la mission d'évaluation de la Loterie d'Etat Haïtien (**LEH**)
4. Proposition d'un Cadre d'Organisation et de Fonctionnement du Centre de Documentation et de Recherche (**CDR**) de l'IGF.

- ***Autres interventions et Institutions Indépendantes : 4% des interventions***

En dehors des champs susmentionnés, l'IGF, de 2008 à 2018, a procédé à d'autres interventions ponctuelles sur demande du Ministre de l'Economie et des Finances. Ces interventions, portant sur des sujets divers, concernent généralement des missions d'avis et de conseil.

Dans la rubrique Autres interventions de l'IGF et Institutions Indépendantes :

1. Avis sur la demande d'Indemnisation produite par l'Entreprise GDG-BETON Suite à l'accident d'une grue lors des opérations de déblaiement consécutives à l'effondrement de l'école «La Promesse Evangélique » à Nérette / Pétion-Ville.
2. Vérification des Chèques de Pension de M. Hermann EDOUARD à la Direction Départementale du Centre du MEF.
3. Avis sur le dossier impliquant le Conseiller Électoral Jean Enel Désir,

3.B.2.- LES CONTRIBUTIONS TECHNIQUES

L'inspection Générale des Finances, en plus des missions réalisées, a participé également aux activités structurantes qui se sont réalisées dans le secteur de l'audit, du contrôle et d'autres thèmes connexes portant sur le renforcement de l'Administration Publique. Ainsi, l'IGF a participé ou est intervenue au niveau de :

3.B.2.1.- Missions d'audit menées par des institutions externes

1. La mission de l'USAID portant sur le Ministère de la Santé Publique et de la Population (**MSPP**),
2. La mission de la Commission Nationale des Marchés Publics (**CNMP**) portant sur l'audit des marchés publics.

3.B.2.2.- Séminaires et/ou d'ateliers de formation

3. Les semaines de l'audit de l'IIA/chapitre Haïti,
4. Les ateliers de formation prévus par la Commission de Mise en Place du Plan Comptable Général de l'État (**PCGE**) pour les organismes autonomes et les cadres des Collectivités Locales.

3.B.2.3.- Actions de réforme

1. La Commission de Révision du Manuel de Procédures d'Exécution du Budget,
2. La Sous-Commission de Contrôle de la Commission de Réforme des Finances Publiques et de la Gouvernance Économique (CRFP-GE),
3. La Commission de Mise en Place des Postes Comptables des Collectivités Territoriales,
4. Le Groupe des Experts Nationaux Chargés de l'auto évaluation d'Haïti dans le cadre des dispositions de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption,
5. La Commission de Révision des Grades et Echelons des Trois (3) Corps Professionnels : le Corps des Inspecteurs des Finances, le Corps des Comptables Publics et celui des Contrôleurs financiers,
6. La Délégation de facilitation de la résolution de la crise de l'OAVCT,
7. La Commission de Révision des Décrets,
8. La Commission de Réforme et de Restructuration de l'OAVCT.

3.B.3.- LES ACTIVITÉS STRUCTURANTES

Si le point précédent donne une vue quasiment exhaustive des différentes réalisations techniques de l'IGF, il n'informe toutefois pas sur la source de ces réalisations, ni ne permet de savoir si oui ou non, la kyrielle d'activités présentées se sont enchaînées dans une suite logique. Or, il se trouve que oui. Oui, les réalisations techniques de l'IGF, en dehors de celles qui sont commandées par la hiérarchie ne sont pas spontanées. Elles sont en général toutes arrimées à une vision d'ensemble.

En effet, si notamment les première et deuxième années de fonctionnement de l'IGF étaient majoritairement consacrées au recrutement du premier staff de l'IGF, à la mise en place et l'aménagement physiques des locaux et à la définition des approches méthodologiques des premières missions, assez rapidement, la préoccupation de prévoir un cadre d'intervention méthodique, rationnel et rigoureux, qui s'imbrique dans une vision d'ensemble assortie d'objectifs clairement identifiés s'est fait sentir.

C'est ainsi qu'au fil des temps se verront définir des actions et naitre des activités portant, entre autres, sur la détermination de l'orientation stratégique de l'IGF, l'élaboration d'outils de support aux interventions techniques et administratives, la réalisation de voyages d'études et d'exploration, l'autocritique organisationnelle et fonctionnelle ou le recours à l'appui technique.

3.B.3.1.- Les retraites d'orientation stratégique

Au cours de cette première décennie de fonctionnement, la vision stratégique de l'IGF s'est esquissée à travers trois (3) intervalles clés, où les Responsables de l'IGF et les représentants des diverses catégories du personnel se sont réunis en dehors des sollicitations professionnelles quotidiennes pour les trois retraites stratégiques de l'IGF. Subséquemment y ont découlés des décisions quant à l'orientation future de l'institution, qui prendra corps à travers les programmations annuelles et les activités de support requises. La dernière en date qui fera l'objet d'une attention un peu plus poussée au moment d'aborder les perspectives remonte au mois de septembre 2017 dernier.

Tableau 3

Les retraites stratégiques de l'IGF

	RETRAITE I	RETRAITE II	RETRAITE III
LIEU & PERIODE	Le Montcel 22-25 Mars 2012	Village d'Énnery 27-29 Juin 2014	Royal Decameron 15 - 17 Sept 2017
FINALITÉ	Réflexions autour des problèmes, des défis et des perspectives de l'IGF	Réflexions devant aboutir à l'élaboration du Document d'Orientation Stratégique 2015-2020	Réflexions sur la réorientation stratégique de l'IGF
EXTRANT	Adoptions de résolutions portant notamment sur: La formalisation des procédures des activités de la DAF La mise en place de l'UCAI La révision du document de réorientation stratégique en tenant compte des axes stratégiques retenus par la Direction Générale La révision du manuel d'intervention de l'IGF La prime de rendement du corps des inspecteurs	Adoptions de résolutions portant notamment sur: La finalisation du DOS qui devait prendre effet le 01 octobre 2015 La rationalisation du processus d'attribution de matériels informatiques au personnel technique La formalisation du plan annuel de formation et de promotion.	Adoptions de résolutions portant notamment sur: La création de la Cellule de Coordination et de Conseil (**CCC**) et le Centre de Documentation et de Recherche (**CDR**) La création du site Web de l'IGF et lancement d'une revue semestrielle L'établissement d'un cadre de collaboration et de partenariat entre IGF et d'autres institutions de contrôle Le fonctionnement de l'IGF en pôle d'intervention La validation de certains documents de structuration interne
ANNÉES DE MEO	2012-2014	2015-2020	2017-2020

3.B.3.2.- LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU PERSONNEL

Le développement des compétences, qui renvoie à l'amélioration des connaissances, habiletés et aptitudes, a toujours constitué une priorité pour l'IGF. En effet, tout en étant une fonction clé dans la gestion des ressources humaines, son importance voire sa nécessité s'est particulièrement imposée pour l'IGF face à la double contrainte à laquelle elle s'est trouvée et se trouve encore confrontée, dans une certaine mesure, à savoir : une obligation de résultats omniprésente tout en étant une institution nouvelle qui marque ses premiers pas.

De ce fait, elle a dû trouver des approches pragmatiques pour adresser efficacement cette préoccupation tout en poursuivant ces activités professionnelles quotidiennes. D'où, un développement des compétences articulé autour de programmes de formation animés par des institutions et des experts de référence, des voyages d'immersion ou d'exploration, des appuis techniques déclinés en consultation ; ceci notamment dans le domaine de l'audit, cœur de métier de l'institution.

3. B.3.2.1.- Les formations suivies par le personnel

Alors même que l'institution ne disposait pas encore d'un cadre de gestion et de planification de la formation, un intérêt particulier a toujours été accordé à toutes demandes, opportunités, offres ou propositions de formation.

- ***Sources***

Aussi, les différents programmes de formation dont le personnel de l'IGF a bénéficié au cours de ces dix (10) années tirent leur source de deux (2) types d'initiatives :

- celles sollicitées sur initiative personnelle et individuelle des membres de son personnel;
- Celles proposées par l'institution, suivant sa programmation de formation ou les offres de formation qui lui sont soumises par d'autres institutions.

Toutefois, depuis septembre 2017, suite à un appui technique sollicité dans le cadre du State Building Contract – SBC de la Banque Mondiale, sui sera tantôt relaté, l'IGF dispose d'un plan de formation triennal horizon 2017-2020. De même, un second appui technique issu de la Mission d'Expertise à Court Terme – MCT 35 aura permis d'établir le programme de formation 2017-2020 y découlant. Par conséquent, il est à noter que tant bien même des formations non prévues dans la programmation de l'IGF pourraient toujours être sollicitées, leur nombre ira en diminuant et celles de l'IGF gardent la priorité.

Répartition

Jusqu'ici le Corps des Inspecteurs a majoritairement bénéficié des programmes et activités de formation validés par l'IGF. Une réalité qui s'explique non seulement par le fait que le cœur de métier est pris en charge par ce personnel mais aussi dans la mesure où, il a fallu au cours des premières années de l'institution accorder une grande priorité au renforcement de ses capacités techniques d'intervention.

Toutefois, ayant à cœur, d'une part, le développement des compétences en général et consciente, d'autre part, de la nécessité de s'assurer de la capacité d'accompagnement des structures administratives et d'être équitable dans ses décisions de gestion, l'IGF s'est évertuée à offrir également des opportunités de formation au personnel administratif selon les besoins identifiés.

Ces opportunités se sont présentées pour l'ensemble du personnel, de par leur durée, sous forme de programmes de formation de cycle court, moyen ou long intégrant aussi bien les programmes de formation proprement dits que les séminaires et échanges.

Figure 4
Répartition des formations par catégorie de personnel de 2008 à 2018

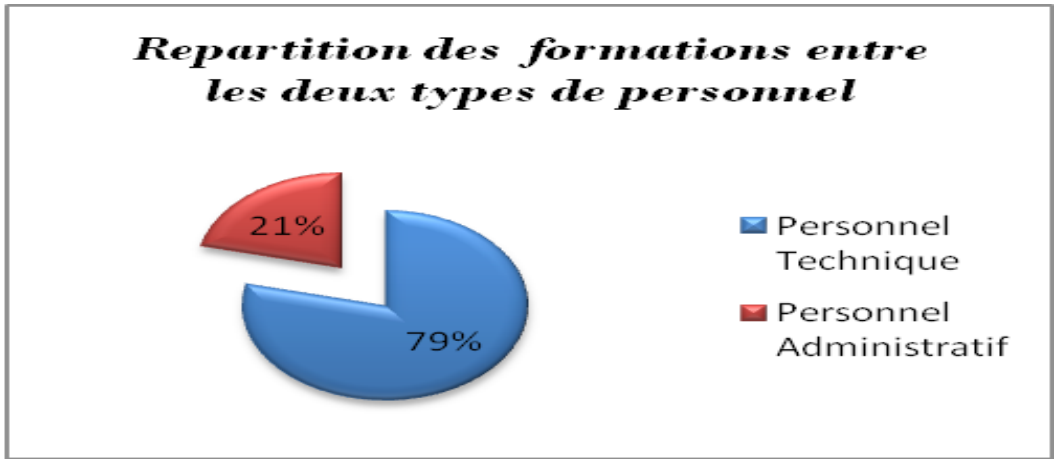
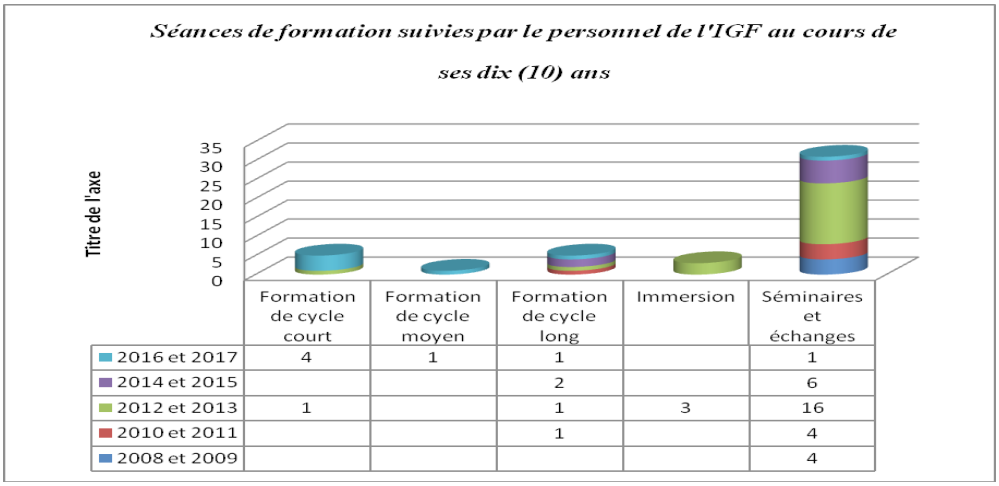


Figure 5

Répartition des formations par type et par période de 2008 à 2018



	Formation de cycle court	Formation de cycle moyen	Formation de cycle long	Immersion	Séminaires et échanges
2016 et 2017	4	1	1		1
2014 et 2015			2		6
2012 et 2013	1		1	3	16
2010 et 2011			1		4
2008 et 2009					4

Les graphiques qui précèdent résument les formations dont a bénéficié le personnel de l'IGF durant cette première décennie. Toutefois, il importe également de noter que se référant au volet formation, trois (3) points d'amélioration ont été mis en exergue par l'IGF :

- le besoin d'un cadre référentiel fixant les conditions et termes se rapportant à la formation,
- la nécessité de pérenniser les acquis et connaissances découlant de la formation,
- la nécessité d'évaluer et de documenter la gestion de la formation.

Le premier a déjà été pris en compte sous la forme d'une charte de la formation qui a été sollicitée par l'IGF et proposée au terme de l'appui technique du SBC. La prise en compte des deux autres restent par contre à inscrire dans les mœurs de l'IGF sous formes d'obligations, respectivement :

- ***pour les bénéficiaires*** qui seront tenus, d'une part, de restituer les formations en faveur des groupes concernés du personnel sous forme de rapport et/ou de séances de formation à l'interne et, d'autre part, de fournir un certain temps de service obligatoire à l'IGF subséquemment à la formation ;
- ***pour la Direction des Ressources Humaines*** – DRH, qui devra s'assurer, d'abord, que chaque formation suivie par le personnel fasse l'objet d'une évaluation en vue de décisions futures et, ensuite, que les procédures nécessaires à une gestion efficace de la formation soient prévues : planification, exécution, budget, archivage, etc.

En attendant, il est à préciser que s'agissant de la durée sur laquelle s'étendent celles-ci, les formations dont bénéficie le personnel de l'IGF sont réparties en cinq (5) groupes distincts :

Tableau 4

Description des programmes de formation de l'IGF selon la durée

DURÉE	DESCRIPTION
Formation de Cycle Court	Période de formation généralement intense, de trois (3) mois maximum, cette formation est appelé à donner les outils nécessaires aux Inspecteurs en vue d'améliorer la qualité de leurs travaux.
Formation de Cycle Moyen	Cette formation s'étendra sur une période de trois (3) à six (6) mois environ. Durant cette période l'Inspecteur peut suivre un programme de diplôme de capacité technique selon les opportunités du moment et les besoins de l'IGF.
Formation de Cycle Long	Les formations de cycle long concernent particulièrement les programmes de maîtrise ou de doctorat qui s'étendent sur une période d'un (1) an et plus.
Immersion	L'IGF établit des contacts avec d'autres institutions nationales ou internationales œuvrant dans la même sphère d'activité qu'elle où les Inspecteurs peuvent être invités ou dépêchés sur place pour suivre leurs modalités de fonctionnement. Pendant cette période, l'Inspecteur peut être en stage pour pratiquer ou pour expérimenter les connaissances acquises au cours des programmes de formation.
Séminaires et Échanges	Les séminaires et échanges sont en général des lieux de partage de connaissances et d'expériences. L'Inspecteur est appelé à participer à des séances de formation ou d'informations où il aura à échanger avec d'autres professionnels, des approches, des procédés utilisés et des conditions de travail etc. Il faut préciser que l'IGF favorise les séminaires qui concernent le champ d'intervention de l'IGF.

3. B.3.2.2.- Les programmes d'immersion à l'IGF de France et à la CNMP

Les programmes d'immersion au sein d'institutions spécialisées dans un domaine technique relatif à l'audit ou au contrôle ont été retenus par l'IGF comme approche susceptible de permettre au personnel technique d'apprendre de manière la plus efficace et rapide. En effet, généralement précédées d'une formation théorique et magistrale sur le sujet, les immersions ont permis aux inspecteurs qui en ont bénéficié de se trouver « In situ », dans la réalité du terrain par rapport à la thématique en question.

De plus, au cours de cette immersion, les inspecteurs sont considérés comme membres à part entière des missions et activités auxquelles ils sont affectés par l'institution d'accueil et, de ce fait, leurs apports respectifs sont intégrés dans les rapports sanctionnant lesdites missions ou activités. Nonobstant les avantages déjà évoqués, il n'est pas à négliger non plus la possibilité qui est ainsi accordée aux Inspecteurs en immersion de comparer et de critiquer, dans une perspective d'amélioration, les pratiques d'interventions de l'IGF à celles de l'institution d'accueil. Et, quand cette mission a lieu en dehors d'Haïti, le champ de comparaison se trouve infiniment élargi car s'étendant alors à la configuration, l'organisation ou le fonctionnement des systèmes, institutions ou politiques publiques du pays d'accueil.

L'IGF eut à susciter deux programmes d'immersion auprès respectivement de l'Inspection Générale des Finances de France – IGFF et de la Commission Nationale des Marchés Publics – CNMP. Eu égard aux résultats combien fructueux et encourageants de ces approches, l'IGF compte les réitérer à l'avenir. Aussi, dans la mesure où, en février 2018, la requête de relance des immersions auprès de l'IGF de France pour l'exercice 2017-2018 n'a pu aboutir en fonction d'une programmation très serrée et déjà validée, elle a mis le cap sur l'IGF du Maroc, qui au terme du voyage d'exploration d'août 2015 avait manifesté un grand intérêt à poursuivre la collaboration technique avec son homologue d'Haïti.

En attendant, il n'est pas superflu de synthétiser à travers les tableaux qui suivent la revue des immersions déjà réalisées par l'IGF. Tout au moins les grandes lignes.

Tableau 5 (1)

Synthese du programme d'immersion a l'igf de france

Bénéficiaires[1]			Périodes	Missions –Activités Intégrées	Leçons tirées[2]
Objectifs			Permettre aux Inspecteurs des finances d'Haïti de s'approprier des méthodes de travail de l'Inspection Générale des Finances de France		
Binômes	1	Yves-Netty JOLIN JEAN	Septembre à Décembre 2012	1- Mission de revue des principaux projets d'investissements publics 2- Mission Canal de la Seine Nord Europe	Meilleure appréhension de l'anticipation des risques (inhérents notamment) en vue de mieux les maitriser Initiation à l'utilisation de la cartographie des risques, comme outil de travail tant à l'interne qu'à l'externe Découverte de méthodes alternatives d'organisation des équipes de missions en vue d'une exécution plus célère (axes de travail)
		Carl-Henry PIERRE		Audit du processus des dépenses d'intervention déléguées	
	2	Rostonn BRUTUS	Janvier à Avril 2013	1- Vérification de la Direction Départementale des Finances Publiques (Côtes d'Armor à Saint Brieuc) ; 2- Le recouvrement des Produits Divers dans les DR/DDFiP : Enjeux nationaux.	Importance des données statistiques et du degré d'informatisation de l'administration publique ainsi que des outils mis à la disposition du Fonctionnaire-Inspecteur.
		Michel Mary LABADY		1- Mission de vérification en deux phases de la DGFiP[3] ; 2- Arrêté de caisse en direction à St-Brieux et Rennes Recouvrement des produits divers & Bilan et Perspectives d'évolution	Prise de connaissance de la méthodologie de l'IGFF et de la plupart des outils utilisés. Acquisition de connaissances supplémentaires en Excel.

Tableau 5 (2)

Synthèse du programme d'immersion à l'IGF de France

Bénéficiaires[4]			**Périodes**	**Missions – Activités Intégrées**	**Leçons tirées**[5]
Objectifs			Permettre aux Inspecteurs des finances d'Haïti de s'approprier des méthodes de travail de l'Inspection Générale des Finances de France		
Binômes	3	Dendy DESNOYERS	Mai à Juillet 2013	Mission d'audit sur les recettes non fiscales	L'importance des travaux de l'Inspection Générale des Finances dans l'amélioration des services publics. Importance de la phase de planification d'une mission.
		Jean Shanon BEAUBLANC		Audit sur la fonction financière de l'Etat sous chorus	Un nombre important d'inspecteurs dans une équipe de mission ne conditionne pas l'importance de la mission ni ne garantit l'efficacité. Les délais sont scrupuleusement respectés. Les Inspecteurs des Finances haïtiens doivent s'approprier le langage administratif et technique de la France pour être plus réactif par rapport aux commandes reçues de leurs homologues français dans le cadre d'une mission. Toutes les fois que des pratiques d'immersion sont encore en perspective.

Tableau 6

Synthèse de l'immersion de l'Inspecteur Jean Ronald MICHEL à la Commission Nationale des Marchés Publics

Périodes	Missions –Activités Intégrées	Leçons tirées
Objectif	**Période 1 :** Stage pratique dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du grade de Master en Gouvernance et Management des Marchés Publics en Appui au Développement Durable. Sujet d'étude : « L'audit des marchés publics, un levier de la bonne gouvernance en Haïti »	
Juillet - Septembre 2016	Traitement des dossiers techniques à la CNMP *(Projet de Dossiers d'Appel d'Offre pour Avis Conforme, validation de la procédure, validation finale)*	Appréhension du métier exercé par les Secrétaires techniques de l'autorité de contrôle et de régulation du système des marchés publics. Compréhension détaillée du rôle de la mission de la Commission Nationale des Marchés Publics. Compréhension de l'importance de la conduite régulière des missions d'audit des marchés publics pour l'efficacité du système national de passation des marchés publics.
Objectif	**Période 2 :** Intégrer la Commission Nationale des Marchés Publics, organe de contrôle et de régulation du système des marchés publics en Haïti pour découvrir son fonctionnement et du même coup apporter ma contribution dans le renforcement dudit système en mettant l'emphase sur le rôle de l'audit des marchés publics comme mécanisme de bonne gouvernance en Haïti.	
	Coordination de la première mission d'Audit des procédures de Passation des Marchés Publics en Haïti, avec l'appui financier de la Banque Mondiale	Consolidation de mes acquis en tant que Spécialiste en Passation des Marchés Publics et Inspecteur (auditeur) des Finances. Capacité de conduire une mission d'audit des procédures de Passation des Marchés Publics et également de débattre la problématique de l'audit des marchés publics en Haïti. Parfaite maitrise des principes clés de la commande publique ainsi qu'une compréhension du mode de fonctionnement des acheteurs publics.

3.B.4.- LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Sous cette rubrique l'IGF eut à initier ou à solliciter plusieurs activités visant à renforcer sa capacité d'intervention à la fois sur les plans opérationnel et organisationnel. Les plus prépondérantes ont consisté en élaboration d'outils d'intervention et en une réflexion projective de l'IGF déclinée en six (6) axes, largement soutenue ultérieurement par deux appuis techniques reçus dans le cadre du State Building Contract (SBC).

3.B.4.1.- Élaboration d'outils d'intervention

Les programmes de formation et d'immersion, notamment à l'IGF de France, les voyages d'exploration au Maroc et au Burkina Faso ainsi que les conclusions des rapports menées par l'UCAI, la structure d'audit interne de l'IGF, ont amené les différentes parties prenantes de l'IGF à une conclusion unanime. La nécessité de standardiser et de formaliser ses interventions. Aussi, s'atteler à la mise en place d'un cadre référentiel technique, où la majorité sinon l'ensemble des interventions techniques les plus courants soit pris en compte, afin de disposer de canevas et d'outils d'intervention aura vite constitué l'objectif fixé au personnel technique de l'IGF.

Ainsi donc débute le grand chantier interne, visant la formalisation et la standardisation des interventions techniques notamment, où durant deux années le Corps des Inspecteurs s'attèle à la conception et l'élaboration de guides d'intervention et autres outils techniques requis.

Dans la même veine s'inscrira également un exercice de réflexion en profondeur tourné vers les principales sphères de la vie de l'institution, qui prendra corps à travers les rapports produits par les six (6) commissions ayant travaillé sur chacune l'un des six axes définis à cette fin. Le troisième sous-point y sera consacré.

3.B.4.1.1.- Le Référentiel des normes

Destiné à favoriser la compréhension des concepts de base relatifs à toute mission, le Référentiel des interventions de l'IGF décrit, entre autres, la démarche générale à suivre pour les différents types d'intervention ainsi que les principaux outils adéquats devant les soutenir. Il est également un dispositif permanent qui renferme une banque d'informations servant de référence au sujet de la mission, des attributions, de l'organisation et du fonctionnement de l'IGF. Aussi, il vise à renseigner les Inspecteurs sur la philosophie, la stratégie et de la méthodologie des interventions de l'IGF.

3. B.4.1.2.- Les Guides d'intervention

L'IGF dispose actuellement de cinq (5) guides d'intervention et d'un cadre de référence de maitrise des risques totalement finalisés ayant été soumis à l'attention de tous ceux qui auront à les utiliser et même à celle de consultants externes dont l'IGF eut à bénéficier d'un appui technique. La procédure d'élaboration adoptée a dès le départ suscité l'implication directe du Corps des Inspecteurs pour la rédaction d'abord et, respectivement ensuite, pour l'approbation et la validation du Corps des Inspecteurs et de la haute hiérarchie de l'IGF.

Autant d'étapes prévues en vue de s'assurer d'une appropriation effective de ces documents qui feront désormais l'objet d'une utilisation courante par le personnel technique.

Bien entendu, au fur et à mesure de leur utilisation sur le terrain, il sera à identifier les modifications souhaitables en vue d'une meilleure adéquation à la réalité du terrain. Et, parallèlement, le personnel technique devra être attentif à toute évolution dans le référentiel internationale susceptible de susciter un besoin d'adaptation. Mais, en attendant, le cadre référentiel technique de l'IGF compte, à côté du référentiel des normes, les six (6) documents tantôt relates ainsi que deux chartes en cours de validation dont l'ensemble est présenté ci-contre :

- ***Un guide d'audit comptable et financier***

L'audit comptable et financier permettant de déterminer dans quelle mesure les rapports financiers d'une entité sous audit présentent fidèlement la situation financière et les résultats des opérations de celle-ci selon les principes comptables généralement reconnus, le guide le soutenant a été élaboré dans le but de doter les inspecteurs de l'IGF d'un cadre formel d'intervention sur les rapports financiers, susceptible de les orienter dans le traitement des informations financières, d'évaluer le rendement de l'entité et de repérer d'éventuels problèmes.

- ***Un guide d'audit de performance et un guide d'audit des processus***

Le guide d'audit de performance de l'IGF et celui d'audit de processus visent à informer les Inspecteurs sur les fondements conceptuels respectifs de ces deux types d'audit et à leur indiquer les lignes directrices relatives à la planification, la réalisation ainsi que la communication des résultats le concernant, selon les normes, approches et méthodes retenues par l'IGF.

- ***Un guide de mission de suivi des recommandations***

Le Guide pour la conduite des missions de suivi, qui formalise le processus de réalisation des missions de suivi de l'Inspection Générale des Finances (IGF), se veut être une référence pour les Inspecteurs des Finances et les Techniciens en Finances Publiques appelés à mener de telles interventions en vue d'augmenter le degré d'atteinte des résultats escomptés. Il détermine les objectifs, les modalités d'intervention et les lignes directrices des suivis à effectuer.

- ***Un guide d'audit de conformité***

Les missions d'audit de conformité menées par l'IGF permettent de vérifier que les règles et procédures établies dans l'administration publique sont comprises, documentées, diffusées et appliquées par les différents acteurs concernés. Ainsi, le « Guide pour la conduite d'un audit de conformité » est élaboré en vue de présenter aux Inspecteurs un cadre pertinent et uniforme pour la réalisation de missions d'audit de conformité.

- ***Cadre de référence de maîtrise des risques***

Le cadre de référence de maitrise des risques de l'IGF est un document qui s'inscrit dans le cadre des engagements de professionnalisme et d'exemplarité. Il vise à favoriser l'exécution efficace des missions ainsi qu'une organisation adéquate des différentes structures de l'IGF, en instituant un dispositif servant de référentiel dans le cadre de l'élaboration des outils de maîtrise des risques.

- ***Une Charte d'audit***

La charte d'audit de l'Inspection Générale des Finances est un document qui présente les éléments caractéristiques du cadre de réalisation des travaux de cette dernière, les modalités de ses interventions ainsi que les devoirs et obligations des auditeurs dans l'exercice de leur fonction. Cette charte a été rédigée dans le but de vulgariser les normes et procédures applicables en matière d'audit et les modalités d'intervention des auditeurs en ce qui concerne la mise en application des procédures de contrôle interne dans les entités relevant du périmètre d'intervention de l'IGF.

- ***Une Charte d'inspection***

La charte d'inspection de l'IGF vise à mettre l'emphase sur les normes et principes applicables à l'inspection. Il prévoit également le mode opératoire des inspections, les éléments fondamentaux de contrôle interne à savoir la vérification de pièces, de registres, de fiches techniques, la régularité, la conformité des opérations et des procédures établies, etc.

3. B.4.2.- Processus d'autodiagnostic décliné en six axes de réflexion

Comme relaté tantôt, l'IGF a entrepris une profonde réflexion sur les perspectives d'évolution en regard du chemin parcouru. Initiée au cours de l'assemblée commémorative des dix années de création de l'institution qui a réuni l'ensemble du personnel en mars 2016, celle-ci a été articulée autour de six thèmes couvrant les principaux centres d'intérêts de l'IGF, tant s'agissant de préoccupations exclusivement internes que celles touchant à ses interactions avec l'extérieur. Autant de préoccupations qui seront abordées en vue de converger vers une quête unique : l'amélioration de la performance de l'institution.

Au terme de ces réflexions, un ensemble d'activités assorties aux différentes thématiques abordées à travers les axes ont été identifiées. Leur mise en œuvre, qui est échelonnée sur le temps selon un horizon plus ou moins long suivant le sujet ou le cas, est prévue à travers le plan d'orientation stratégique 2018-2020 qui en a découlé. Toutefois, en vue d'une meilleure visibilité des implications, la déclinaison de ladite orientation s'est limitée à l'horizon 2018 – 2020. De même, certaines activités dites flexibles, c'est-à-dire dont la chronologie d'exécution n'est tributaire d'aucune exigence préalable particulière, ont été identifiées comme pouvant être réalisée selon l'opportunité du moment. Les six (6) axes définis, assortis d'extrants spécifiques, ont été ainsi identifiés :

Tableau 7

Synthese des six (6) axes d'intervention decoulant De l'autodiagnostic de l'igf

	Axes d'Intervention	Extrants (Propositions) Attendus (es)
1	Problématique institutionnelle : Organisation et Fonctionnement	▪ Évaluation du cadre légal de l'IGF, ▪ Evaluation de l'organisation et du fonctionnement de l'IGF en regard du cadre légal, ▪ Proposition d'un cadre juridique révisé incluant l'organigramme, ▪ Proposition d'un cadre de fonctionnement intérimaire, ▪ Modalités de mise en place et de fonctionnement d'un centre de documentation.
2	Administration et Gestion des Ressources Humaines	▪ Présentation des éléments de base d'un manuel de procédures de gestion des ressources humaines, ▪ Présentation des éléments de base d'un manuel de procédures de la gestion des ressources financières et matérielles.
3	Identification et développement des outils relatifs au cœur de métier de l'IGF	▪ Présentation des éléments de base du référentiel des normes d'intervention de l'IGF, ▪ Présentation des éléments de base des guides métiers et spécifiques à la typologie des interventions de l'IGF.

Axes d'Intervention		Extrants (Propositions) Attendus (es)
4	Stratégies d'intervention : modalités de programmation et nature des interventions	▪ Identification des interventions réalisées par types et par champs, ▪ Identification des forces et faiblesses de l'IGF par rapport aux types d'intervention, ▪ Proposition de stratégies de programmation, ▪ Etablissement de la pertinence des choix programmatiques, ▪ Modalités de validation : de la stratégie globale, de la programmation annuelle et de l'évaluation de la stratégie (Tableau de bord).
5	Pilotage et Évaluation	▪ Identification et définition de la vision stratégique, ▪ Modalités de pilotage stratégique et tableau de bord, ▪ Modalités de coordination et de suivi des activités, assorti de tableau de bord, ▪ Modalités d'évaluation des activités de l'IGF.
6	Interface externe, Relations institutionnelles et Communication	▪ Modalités de collaboration et de partenariat interinstitutionnel, ▪ Modalités d'institutionnalisation de l'audit interne – contrôle de gouvernance au sein du secteur public, ▪ Modalités de communication et de diffusion des rapports de mission, ▪ Élaboration d'un cadre relatif à la visibilité de l'IGF.

3. B.5.- LES ACTIVITÉS EXCEPTIONNELLES

Aucune organisation ne peut évoluer en restant concentrée sur elle-même, uniquement tournée vers ses préoccupations propres et en se désintéressant complètement des besoins et attentes de son environnement. C'est sans doute forte de cette conviction que l'IGF eut à expérimenter deux types d'activités qui n'entrent pas dans son champ d'activités ou dans son cœur de métier mais qu'elle a toutefois jugé suffisamment utile et pertinente pour consacrer de son temps et de ses ressources à leur animation.

3.B.5.1.-Préparation de modules de formation pour les vérificateurs et contrôleurs de la DGI

En novembre 2014, l'Inspection Générale des Finances eut à contribuer, sur invitation de la Direction Générale des Impôts (**DGI**), au processus d'intégration d'une vingtaine (20) de jeunes contrôleurs internes nouvellement recrutés. Cette contribution s'est matérialisée sous forme d'animation de séminaires, à travers des modules liés au contrôle, conçus pour l'occasion par les Inspecteurs des Finances désignés pour le projet.

Il s'entend évidemment que l'Inspection Générale a bénéficié au même titre que l'institution hôte de cette activité car il en a résulté pour elle non seulement une opportunité de plus de sensibiliser sur le rôle du contrôle en général et celui de l'audit en particulier, qui constitue la clé de voute de ses interventions, mais aussi ce fut l'occasion pour la plupart des Inspecteurs d'expérimenter le partage d'expériences et d'enrichissements mutuels propres à l'enseignement et aux activités assimilées.

3. B.5.2.- Stages accordées à des finissants

Au cours de ces dix années, l'IGF a accueilli deux stagiaires dans ses murs, en l'occurrence deux étudiants finissants de Christ The King Secretarial School (**CK**) et de l'École Nationale Supérieure de Technologie (**ENST**). Cette activité ne s'inscrit pas dans une logique récurrente pour l'institution mais il a été jugé nécessaire de répondre à ces deux sollicitations dans la mesure où au moins un double intérêt a été identifié.

En effet, d'une part, c'était un élément encourageant envers la Jeunesse et l'Université car, ce faisant il était accordé à ces jeunes la possibilité de répondre à une exigence académique en vue de l'obtention de leur diplôme de fin de cycle. Mais aussi, d'autre part, c'était un moyen et une opportunité pour l'IGF de recueillir le point de vue de tierces personnes sur ses pratiques internes et sur l'environnement organisationnel. Sans oublier que la conception et l'animation de ces programmes de stage ont permis à l'institution, par le biais des Inspecteurs et des membres du Personnel Administratif qui y ont pris part, d'élargir ses expériences et d'expérimenter les enjeux du transfert des connaissances, savoirs et compétences.

Ainsi, circonscrit par un programme assorti d'un calendrier et d'échéances précis pour produire les extrants attendus, ces deux jeunes ont effectué un stage de deux mois à l'IGF, au cours duquel ils ont été affectés en rotation dans l'ensemble des services internes et ont produit différents rapports intermédiaires et un rapport final.

4.B.- LES COOPÉRATIONS ET APPUIS TECHNIQUES

Le point précédent a permis de faire le tour des réalisations de l'IGF avec une vue sur les efforts qui ont été consentis pour mettre en œuvre des programmes visant le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles, opérationnelles et techniques.

Or, s'il est vrai que l'IGF a pu toujours compter sur le soutien de l'autorité de tutelle, dans les limites des contraintes et difficultés qui lui sont propres, pour se construire au cours de cette première décennie, il n'en demeure pas moins vrai qu'une grande marge de cette latitude qu'elle a eu de se former, se renforcer et se projeter a été largement soutenue par des coopérations et appuis techniques. Ceci, avec des acteurs assez diversifiés.

Ayant déjà fait référence à ces coopération et appuis techniques, la plupart de ces acteurs ont même été déjà identifié. Mais, pour saisir leur rôle, leur place et leur importance dans le processus d'évolution de l'IGF, il est indispensable de les placer dans le contexte et la chronologie des faits. Alors, place à la narration !

4.B.1.- L'HISTORIQUE ET LES ACTEURS

La construction de l'Inspection Générale des Finances (IGF) s'est faite dans des conditions particulières dans la mesure où il fallait composer avec des ressources humaines, pétries de bonne volonté et d'envie, mais dénuées de toute compétence et de toute culture en audit et contrôle. La tâche paraissait gargantuesque et des stratégies d'apprentissage rapides étaient échafaudées afin de les rendre opérationnelles à brève échéance. Toutefois, cette mise en place a coïncidé avec la montée en puissance de l'aide technique de certains pays dans les années 2008. Aussi, différents moments ont marqué cet accompagnement qui a le mérite d'avoir contribué à façonner l'histoire de l'IGF.

- **Moment 1 : Le PARGEP, pionnier d'une collaboration aux allures protectrices.**

Quand en juin 2008, l'IGF a voulu accélérer l'ensemble des processus de sa mise en opération, le Programme d'Appui au Renforcement de la Gestion Publique (PARGEP) l'a accompagné dans la compréhension du métier d'audit et de contrôle, dans la

formulation de ses besoins futurs et dans la formation des premiers cadres. Ces expériences ont transformé la manière de percevoir le contrôle qui, jusque-là était confiné dans des stéréotypes mortifères. L'IGF cherchait sa voie et les experts dépêchés par le PARGEP ont su capter la soif de connaissances et le désir d'exploration de ces professionnels.

Cet accompagnement s'est poursuivi en 2010 avec un voyage d'études chez le Vérificateur Général du Québec (VGQ) pendant une semaine où les pratiques Québécoises en matière d'audit public ont été présentées aux participants par différentes administrations afin de les sensibiliser sur l'importance de ce métier et la place qu'il devrait occuper dans la culture organisationnelle.

La troisième phase de ce Moment 1 s'est achevée par des séances de formation de formateurs en audit interne afin que la transmission du savoir puisse se passer dans les meilleures conditions et que les connaissances acquises puissent demeurer à l'intérieur de l'institution dans le cadre de l'élaboration d'un plan de formation au profit des Inspecteurs des finances. Cette constance témoigne d'une conviction dans la valeur humaine pour donner de la contenance aux institutions.

▷ Moment 2 : La Banque Mondiale, partenaire des premiers instants et témoin indulgent de notre quête de croissance

L'accompagnement de la Banque Mondiale s'est matérialisé dès les premiers moments de la mise en opération de l'IGF par la mise à disposition d'équipements informatiques pendant plusieurs années jusqu'en 2014 et l'acquisition de véhicules pour les missions demandant des déplacements en province, tenant compte des conditions de voyage parfois exceptionnelles à travers le pays.

Cette coopération a franchi une autre étape dès 2011 suite aux conseils d'experts de la Banque Mondiale relatifs à des jumelages ou, à défaut, des partenariats pouvant exister entre l'IGF d'Haïti et des IGF du monde francophone. Cette ouverture d'esprit vis-à-vis de la volonté de l'IGF de comprendre les pratiques d'ailleurs et l'évolution des autres institutions de contrôle a culminé en 2015 par des visites importantes au Maroc et au Burkina Faso. Mais, l'accompagnement de 2012 à 2013 en vue des immersions de six (6) Inspecteurs des Finances d'Haïti à l'IGF de France fut porteur d'une ouverture sur des institutions de grande réputation et au passé éminemment respectueux.

Moment 3 : L'IGF de France, les IGFH à l'ombre d'un Mammouth affectueux

La collaboration avec l'IGF de France a scellé l'arrivée des inspecteurs des Finances Haïtiens dans un monde vieux de plus de 200 ans, à la réputation de légende et aux pratiques reconnues dans tout l'espace francophone comme des références en matière d'évaluation et de conseils afin de soumettre des recommandations de grande qualité. Les trois (3) binômes qui ont eu l'opportunité d'entrer en immersion dans des missions commandées en France avec des rôles de participants actifs ont pu faire l'expérience de pratiques rodées et d'une grande assurance dans la prise en compte des préconisations. Cet aspect est extrêmement important, car il peut constituer un facteur de motivation ou un catalyseur vers une pente descendante.

Revenus avec la volonté de proposer les approches et les méthodes expérimentées au fonctionnement de l'IGF d'Haïti, ils ont apporté un souffle nouveau et un supplément d'âme à une institution qui commençait à chercher sa voie et à évaluer l'impact de ses missions sur les administrations tant dans le changement des mentalités que dans la culture organisationnelle.

Moment 4 : Voyage au Maroc et au Burkina Faso, sève de la refondation de l'IGF (BM)

Ce voyage exploratoire au Maroc et au Burkina Faso a permis de comprendre les pratiques de pays à l'histoire plus récente (que la France) dans le domaine du contrôle. Il a permis à la délégation de contempler le chemin parcouru, les difficultés auxquelles leurs systèmes ont dû faire face et les solutions qu'ils ont su trouver pour avancer avec sérénité et assurance.

À la suite de ce voyage, divers travaux déjà en cours ont été accélérés en vue de refaçonner l'IGF à tous les niveaux. Citons ou rappelons notamment la proposition d'un nouveau cadre légal, la modification de l'organisation et du fonctionnement du Corps des Inspecteurs, l'élaboration d'outils d'intervention ainsi qu'un changement d'approche méthodologique.

Moment 5 : La mission des consultants Schrameck et Dorison ou l'IGF face à ses vérités (Banque Mondiale) :

Conçue au départ pour diagnostiquer l'IGF dans son cadre de fonctionnement technique, cette mission a abordé de tous ordres et a révélé les faiblesses, les dysfonctionnements et les points forts de l'institution. Elle a permis d'être soumis

par des acteurs tiers à un exercice auquel nous soumettons constamment les autres institutions. Mais, cette plongée dans les entrailles de l'IGF était nécessaire, car les recommandations ont donné lieu à des missions de structuration subséquentes qui ont abouti à la mise à disposition d'un référentiel de réalisation des missions de l'IGF, l'appréciation de guides élaborés à l'interne, des séances de formation sur des champs non-complètement maitrisés et l'élaboration d'un plan de formation dont la portée va au-delà du Corps des Inspecteurs à la fin.

Moment 6 : Avec l'Union Européenne, les premiers pas d'une expérience nécessaire et très utile

Cette première mission financée par l'Union Européenne devait contribuer à renforcer les capacités d'intervention de l'IGF dans différents champs notamment les guides de vérification et la formation de formateurs. Elle s'est soldée par des résultats très satisfaisants qui ouvrent des perspectives intéressantes notamment un voyage d'études pour conforter certaines notions développées durant la mission.

5.B.- LES RESSOURCES HUMAINES DE l'IGF

L'IGF réalise ses missions et attributions à travers un personnel réparti en deux (2) catégories. Le Personnel Technique qui réfère au Corps des Inspecteurs des Finances et le Personnel Administratif et de Soutien qui regroupe l'ensemble des membres de la Direction Administrative et Financière et de la Direction des Ressources Humaines, les deux directions transversales qui viennent en soutien à la mise en œuvre des interventions techniques. Il arrive cependant que de manière exceptionnelle et pour une durée limitée dans le temps, des Inspecteurs soient en charge d'une structure administrative de l'IGF.

Constituée exclusivement d'Agents Publics, pour tout ce qui réfère à la Gestion de ses Ressources Humaines et qui traite des exigences relatives aux droits, devoirs et obligations incombant respectivement à l'institution et au personnel, l'IGF se réfère au cadre référentiel national qui leur est opposable en cette qualité.

5.B.1.- DÉONTOLOGIE ET VALEURS DU PERSONNEL DE L'IGF

En vue d'être mieux armée pour répondre efficacement aux différentes missions et attributions qui lui sont dévolues, l'IGF, même au début de ses activités, s'est toujours efforcée de recruter un personnel qualifié, répondant à des critères spécifiques et identifiés au préalable en conformité au poste à pourvoir. Toutefois, parallèlement, elle promeut à l'interne certaines valeurs et exigences qui restent indissociables et immuables au statut d'Inspecteur des Finances en particulier et au personnel de l'IGF en général.

5.B.1.2.- Valeurs et Code d'éthique

Il est attendu de l'ensemble des membres du Personnel de l'IGF un comportement exemplaire en tout temps, lieux et circonstances. Ces attentes sont fixées à travers différents documents du cadre légal référentiel susdit et peuvent être décantées à travers les obligations découlant de la Prestation de Serment obligatoire et du Code d'Éthique pour les Inspecteurs des Finances, d'une part, et des Valeurs imposables à tout Agent Public de l'IGF, d'autre part.

En sa qualité de personnel assermenté exerçant majoritairement la profession d'audit, le Corps des Inspecteurs des Finances doit inscrire l'ensemble de ses actes et comportements dans une logique d'éthique définie, reflétant respectivement ces deux statuts spécifiques, que cadre respectivement le Serment prononcé à l'intronisation et le Code d'éthique de l'Inspecteur des Finances.

Þ L'Obligation de Prestation de Serment

En conformité à l'étape prévue dans le Processus d'Intronisation de l'Inspecteur des Finances selon l'Article 26 de l'Arrêté du 06 Juin 2006 Établissant le Statut Particulier des Corps d'Inspecteurs des Finances de l'IGF, des Comptables Publics du Trésor et des Contrôleurs Financiers du Budget, l'Inspecteur des Finances est tenu obligatoirement et solennellement de prêter serment auprès du Doyen du Tribunal Civil, selon la formule réglementaire qui suit :

« Je jure de remplir fidèlement mes fonctions et de me conduire en tout comme un digne Inspecteur des Finances toujours soucieux de sauvegarder les intérêts du Trésor Public et de protéger les droits des particuliers dans le respect le plus strict de la Constitution, des lois et Règlements de la République ».

Au terme de cette cérémonie, l'Inspecteur des Finances revêt une autorité supplémentaire considérable qui, ce faisant devient un auxiliaire de la Justice dont les dires, conclusions et constats sont crus et acceptés par les autorités judiciaires jusqu'à preuve d'inscription de faux. À cela s'ajoute par ailleurs, l'incitation à se comporter dignement car le même article prévoit également des sanctions pour toute violation dudit serment qui est scellé définitivement. En effet, on ne peut pas en être relevé ; d'où en grande partie cette assertion qu'aime souvent arborer les membres du Corps des Inspecteurs : « Inspecteur des Finances Un Jour, Inspecteur des Finances Toujours ».

Þ Le Code d'Éthique

Parallèlement, l'Inspecteur des Finances qui remplit son rôle essentiellement à partir de missions d'audit est tenu d'aligner son comportement aux quatre (4) principes

fondamentaux définissant la norme de déontologie à laquelle est astreint toute personne exerçant la profession d'audit, conformément aux exigences de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA)[1] :

- L'**intégrité**, principe constituant la base de la crédibilité et de la confiance accordées à son jugement. En y apposant ses signature et visa, l'Inspecteur des Finances est personnellement responsable des constats et conclusions de son rapport. Par conséquent, une fois convaincu des faits, il ne peut être sollicité de lui aucun retrait, récusions ou altération les concernant.

- L'**Objectivité**, référant au caractère impartial[2] du jugement de l'Inspecteur, trouve son fondement dans l'indépendance de celui-ci, qui à l'image de la fonction d'audit elle-même, ne doit subir aucunes influences ou pressions susceptibles de lui faire dévier des objectifs qui lui sont fixés.

  Ainsi, l'objectivité de l'Inspecteur des Finances suppose l'équité et la rationalité dans la prise en compte des éléments probants, bien documentés, étayant son rapport qui, par conséquent, ne doit transpirer aucune empreinte subjective allant dans un sens ou dans un autre. Elle implique également pour l'Inspecteur des Finances l'obligation d'éviter toutes situations qui risqueraient de porter atteinte ou de mettre en doute son impartialité.

- La **Confidentialité**, sous peine de sanctions[3], l'Inspecteur des Finances ne doit en aucun cas utiliser à des fins personnelles et intéressées les informations auxquelles son statut lui a donné accès. Il est tenu au secret professionnel et n'est pas, par conséquent, habilité à communiquer ou divulguer à des tiers aucune information relative aux institutions ou personnes ayant fait l'objet d'une mission d'audit.

- La **Compétence**, la norme 1210 de l'IIA exige de l'auditeur interne de posséder les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités individuelles. Aussi, l'Inspecteur des Finances a l'obligation

1 The Institute of Internal Auditors.

2 L'auditeur interne est tenu d'«avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés et éviter tout conflit d'intérêt». Selon la norme 1120 de l'IIA.

3 Sous-section 1.- du Décret du 17 mars 2006 traitant des « Principes d'éthique et de déontologie communs aux organes de vérification, d'audit et de contrôle ».

de se tenir informé de l'évolution de la discipline qu'il exerce afin d'être toujours à jour et d'être apte à saisir les nouvelles perspectives, orientations, défis et enjeux qui viennent enrichir les connaissances de la profession.

La responsabilité de la mise à jour des compétences tout en étant personnelle est largement soutenue et encouragée par l'IGF qui met un point d'honneur à prévoir et accorder des programmes et congé de formation aux Inspecteurs des Finances.

De même, dans les cas où l'IGF ne disposerait pas à l'interne d'une compétence spécifique pour assumer en tout ou en partie une mission donnée, elle se doit et possède la latitude de différer son exécution ou de recourir à des ressources externes à l'institution, selon les prévisions de l'Article 6 du Décret du 17 mars 2006 et dans le respect des limites légales qui lui sont imposées à cette fin.

Þ Les valeurs

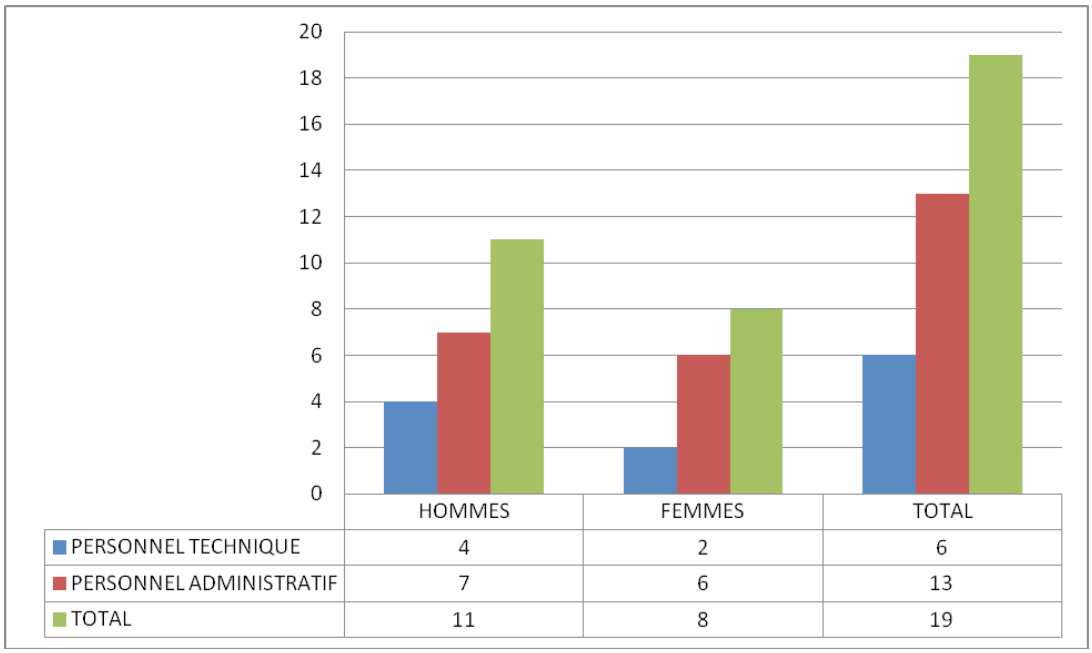
Enfin, le Personnel de l'IGF est tenu au strict respect notamment des articles 102 à 110 du Décret du 17 Mai Portant Révision du Statut Général de la Fonction Public qui, à l'instar du Code Déontologique, sont répercutés au niveau des Règlements Internes et qui traitent des valeurs devant être cultivées par l'Agent Public dans l'exercice de ses fonctions, en l'occurrence : la neutralité, la discrétion et la loyauté.

5.B.2.- ÉVOLUTION DU PERSONNEL

Le personnel de l'Inspection Générale des Finances a évolué pour atteindre en 2018 un effectif de soixante-six (66) Agents Publics, incluant le personnel se trouvant dans les différentes positions prévues par le Décret du 17 Mars. Parmi son personnel, l'IGF compte près de 40% du personnel de départ toujours en poste.

Mieux que des mots, faisons place aux graphes et tableaux pour une synthèse illustrée des données portant sur ledit Personnel.

FIGURE 6
RÉPARTITION DU PERSONNEL AU DÉMARRAGE DE L'IGF (2008)



	HOMMES	FEMMES	TOTAL
PERSONNEL TECHNIQUE	4	2	6
PERSONNEL ADMINISTRATIF	7	6	13
TOTAL	11	8	19

FIGURE 7
RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LA POSITION

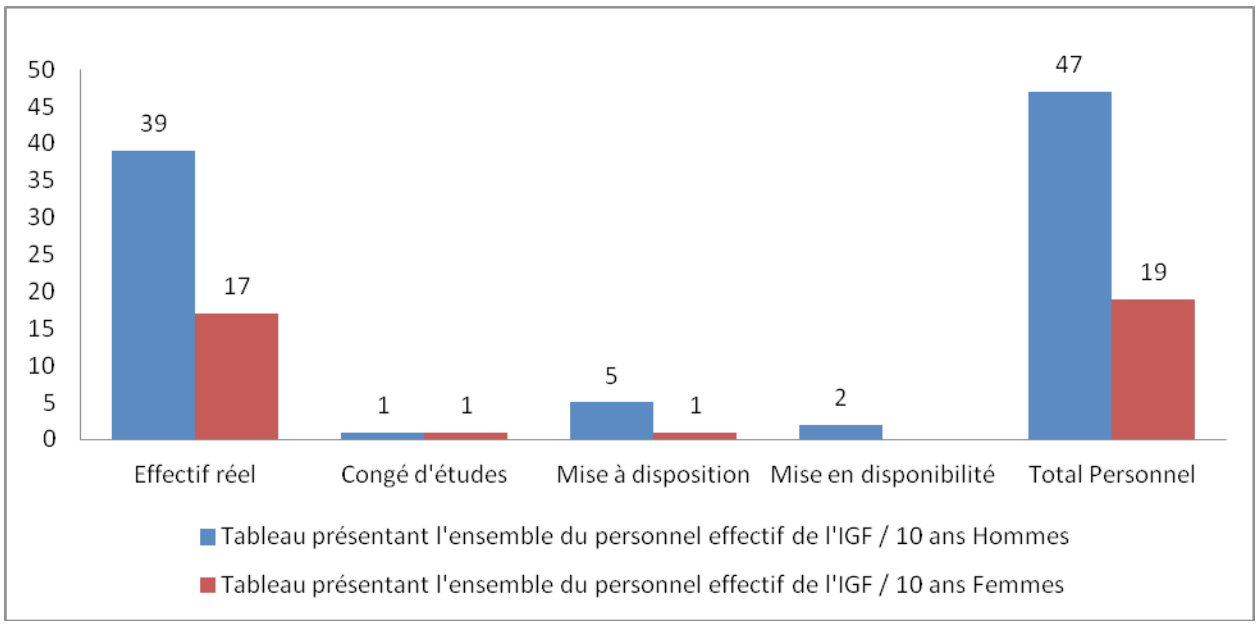
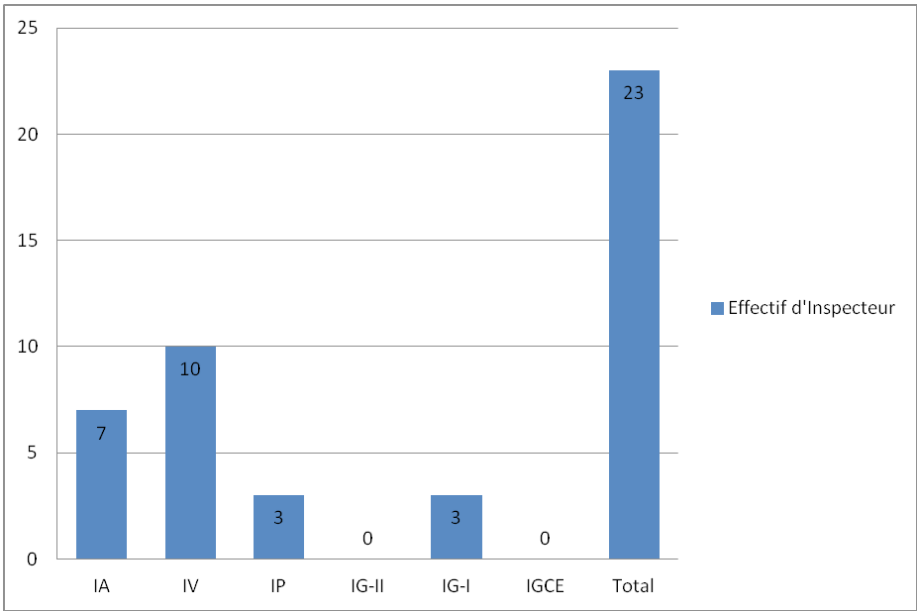


FIGURE 8

RÉPARTITION DES INSPECTEURS DES FINANCES SELON LES GRADES ET ÉCHELONS (2018)



6.B.-. MOBILITE ET DISTINCTIONS DES INSPECTEURS DES FINANCES

Les articles 40 à 44 de l'Arrêté du 06 Juin 2006 Établissant les Statuts Particuliers des Corps des Inspecteurs de l'Inspection Générale des Finances (IGF), des Comptables Publics du Trésor et des Contrôleurs Financiers du Budget prévoient la possibilité pour les Inspecteurs des Finances d'être en service au sein d'institutions autres que l'IGF au niveau de la Fonction Publique. Cette possibilité est traitée sous différents cas de figure consistant en mise à disposition, mise en disponibilité ou en position de service détaché.

6.B.1.- MOBILITE DES INSPECTEURS DU CORPS

Bien que, d'une part, l'effectif réduit actuel du Corps des Inspecteurs ne permette pas la validation de cette mobilité non sans de sérieuses difficultés pour l'IGF et que, d'autre part, aucun cadre interne définissant une procédure formelle et facilitant le traitement des éventuelles demandes ne soit pas encore établi, au cours de ces dix dernières années, l'IGF a vu six (6) de ses Inspecteurs des Finances expérimenter cette mobilité.

Et, somme toute, en dépit du fait que la plupart de ces cas ne se soient concrétisés non sans quelques différends, il n'en demeure pas moins que cette mobilité s'accompagne en général de retombées positives. Ceci, en particulier du point de vue de la diversification de l'expérience dont il résulte un renforcement de la polyvalence individuelle, et institutionnelle lorsque les bénéficiaires réintègrent le Corps.

Estimant que nul autre que ceux-ci ne sauraient mieux résumer leur expérience, il a été sollicité de certains d'entre eux de bien vouloir la partager avec les lecteurs.

Jean Ronald MICHEL

Prière STP d'identifier la fonction que tu occupes en situation de mobilité.

Depuis janvier 2018, je travaille comme Membre de la Commission Départementale des Marchés Publics dans le Nord. Les Commissaires Départementaux des Marchés Publics (CDMP) ont rang de Directeur Départemental. Toutefois, compte tenu du statut particulier[1] dont ils jouissent, il existe certaines nuances dans leur mode de traitement vis-à-vis du traitement des directeurs départementaux.

En quoi consiste cette fonction ? Quelles en sont les principales responsabilités ?

Au regard de l'article 16.1 de la loi du 10 juin 2009 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et aux conventions de concession d'ouvrage de service public, les Commissions Départementales des Marchés Publics ont au niveau de chaque département, les mêmes dix-sept (17) attributions que la Commission Nationale des Marchés Publics qui sont identifiées au niveau de l'article 10.

1 Les membres des Commissions Départementales des Marchés Publics ont un mandat de trois (3) ans renouvelable une seule fois.

Comment situes-tu cette mobilité dans la carrière d'un Inspecteur des Finances en général et dans la tienne en particulier ?

La carrière dans la Fonction Publique n'est pas linéaire et la mobilité constitue son corollaire. Cette dernière peut être prise comme un ingrédient qui alimente la diversité professionnelle au sein d'une organisation. Un Inspecteur des Finances est un être doué d'une riche expérience et d'une diversité professionnelle qui lui permettent de se positionner toujours au-dessus de la moyenne afin de produire des jugements objectifs, surtout dans des situations complexes.

Cette mobilité permet aux Inspecteurs des Finances d'appréhender d'autre champs de compétences, d'autres modes de fonctionnement des institutions d'accueil et de découvrir d'autres horizons qui ne seront que bénéfiques pour le fonctionnement global de l'Inspection Générale des Finances.

Comment ton statut d'Inspecteur des Finances, en termes d'expériences, d'habiletés et de compétences acquises, t'aide-t-il (éventuellement) à mieux appréhender la fonction occupée en mobilité ?

Étant Spécialiste en Passation des Marchés Publics, je possède toutes les compétences théoriques pour exercer cette fonction. Toutefois, au niveau de la pratique, les années passées à l'Inspection Générale des Finances constituent le socle de l'appréhension de ma nouvelle fonction. Le design organisationnel prôné à l'IGF et l'ambiance de travail dont je bénéficiais comme Inspecteur sont autant d'éléments qui m'ont permis de prendre mon envol au sein de la Commission Départementale des Marchés Publics du Nord.

Quelle compétence, entre toutes, t'a été la plus utile jusqu'ici ?

Les compétences rédactionnelles sont les plus utiles jusqu'ici.

Envisages-tu de réintégrer l'IGF après cette fonction ? Quelles raisons te motiveraient particulièrement à le faire ? Identifies-tu par ailleurs des contraintes qui rendraient pour toi cette réintégration difficile ?

L'IGF a toujours été l'endroit idéal où je compte faire ma carrière profes

sionnelle. Je compte vivement réintégrer l'IGF après l'expiration de ma mise en détachement. À mon avis, il n'existe pas de contraintes qui pourraient rendre difficile mon intégration car le processus est déjà défini dans le cadre légal et réglementaire régissant le fonctionnement de l'Administration Publique Nationale.

Un souhait ou un mot particulier à placer ? (Notamment à l'occasion de ces 10 ans de fonctionnement que marque l'IGF).

À l'occasion de ses dix ans de fonctionnement, je souhaite que l'IGF établisse son hégémonie comme institution d'audit et de contrôle au sein de l'Administration Publique tout en renforçant ses mécanismes d'intervention et en améliorant son image auprès des structures à auditer ainsi qu'auprès de l'Opinion Publique.

Neslin DARBOUZE

Prière STP d'identifier la fonction que tu as occupée en situation de mobilité.

J'ai été Spécialiste Financier pour le programme de développement du secteur privé via la promotion de l'investissement, géré par l'Unité de Coordination des Projets du Ministère de l'Économie et des Finances (UCP/MEF). Ce programme jouit d'un financement de la BID, identifié DON 2879-GR-HA/ L 1078 de janvier 2015 à nos jours,

En quoi a-t'elle constitué ?
Les principales responsabilités que j'ai eu à assumer ont consisté à assurer la gestion financière, budgétaire et comptable du projet, à exécuter le paiement des consultants et des fournisseurs. De même, il été de ma responsabilité de représenter l'UCP pour l'Audit du projet.

Comment tu situes cette mobilité dans la carrière d'un Inspecteur des Finances en général et particulièrement dans la tienne ?

La mobilité a apporté pour moi une vision plus claire de la pratique de la chose publique, surtout en matière de Gestion Fiduciaire de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. Elle m'a permis de voir le fonctionnement des unités d'exécution de l'intérieur

et d'être une partie prenante. Ce qui par conséquent m'a offert la possibilité de mieux appréhender cet aspect et plusieurs autres les concernant dans les perspectives d'audit futur de ces entités complexes.

Aussi, avec mon statut de consultant, j'ai pu créer du temps et en profiter pour finir un programme de Maitrise en Comptabilité, Contrôle et Audit (MCCA) à l'Université Quisqueya. Maintenant, je travaille sur le travail de fin d'étude.

Comment ton statut d'Inspecteur des Finances, en termes d'expériences, d'habiletés et de compétences acquises, t'a (éventuellement) permis de mieux appréhender la fonction occupée en mobilité ?

En tant qu'Inspecteur des Finances, je suis plus attentif aux procédures et aux détails. Ainsi, la gestion et le classement des dossiers ont été effectués avec rigueur, la présentation des rapports est prioritaire. De même, les auditeurs avec qui j'ai eu à collaborer dans le cadre du programme ont pu faire leur travail plus facilement puisqu'ils ont trouvé un interlocuteur initié dans la pratique de l'audit qui leur a rendu la tâche plus facile. Enfin, j'ai aussi travaillé avec l'UCP sur des corrections et ajustements à intégrer dans un manuel de contrôle interne qui a été élaboré.

Quelle compétence t'a été la plus utile entre toutes ?

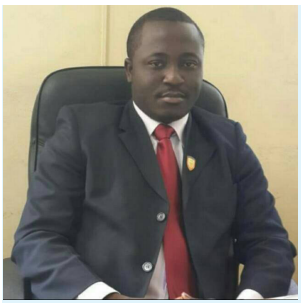
Je peux citer à cette fin ma compréhension de la législation haïtienne en matière de finance et de comptabilité publiques, les procédures, l'audit, le contrôle interne ainsi que ma connaissance approfondie des textes légaux et règlementaires, entre autres.

Tu as choisi de réintégrer l'IGF après cette fonction alors que tu aurais pu faire un autre choix. Quelle raison t'a particulièrement motivé à le faire ?

Ayant été formé pour servir l'État, le travail que nous réalisons à l'IGF constitue un élément fondamental de la contribution que je pense être essentielle aux changements à opérer dans la gestion de la chose publique. Je suis toujours disposé à apporter cette contribution et à contribuer à l'intégration de l'audit dans la pratique de la chose publique.

Un souhait ou un mot particulier à placer ?

J'ai commencé ma carrière professionnelle à l'IGF, je serai toujours disponible et disposer à continuer cette aventure.



Rostonn BRUTUS

Peux-tu identfier STP la fonction que tu as occupée en situation de mobilité ?

On peut en réalité parler de plusieurs fonctions si l'on considère qu'au cours de la période comprise entre avril 2016 à mai 2017, j'ai rempli trois fonctions différentes dont la dernière est assumée parallèlement à mes responsabilités à l'Inspection Générale des Finances. Pour

être plus précis, la chronologie suivante les retrace :

a- Directeur des Affaires Administratives aux Presses Nationales d'Haïti (Avril - Mai 2016);

b- Directeur Commercial aux Presses Nationales d'Haïti (Juin 2016-Mai 2017);

c- Consultant Juridique, de Mai 2017 à date, à l'Unité Centrale de Gestion et de Coordination des Partenariats Publics-Privés (UCGPPP) dans le cadre du Programme de Promotion des Participations Publiques au Développement des Entreprises financé par la Banque Interaméricaine de Développement (BID).

En quoi ont consisté tes principales responsabilités ?

Les différentes fonctions occupées aux Presses Nationales d'Haïti m'ont conféré des responsabilités stratégiques où il s'agissait de renforcer l'efficacité de l'institution. Par ailleurs, la fonction de Directeur Commercial faisait de moi le deuxième Responsable de l'Institution, le Directeur Général étant le premier ; ceci tant dans le processus commercial des Presses Nationales d'Haïti que dans la gestion du Journal Officiel de la République, en l'occurrence Le Moniteur. Ces responsabilités requièrent particulièrement la discrétion, la capacité d'analyse pour les prises de décisions et la capacité de mettre en commun les différentes ressources [matérielles, financières, humaines (plus de 400 employés)].

À titre de Consultant Juridique pour l'UCGPPP, il m'est donné de rencontrer des acteurs concernés par les activités de l'unité, d'analyser des documents dans leurs aspects juridiques (intégrant à la fois le droit public et le droit privé) relatifs au financement du développement par les investissements privés. Aussi, j'ai eu la responsabilité de travailler sur le cadre légal des Partenariats Publics Privés (PPP) en Haïti, de fournir des documents sur les secteurs de l'énergie et de l'eau, des projets d'infrastructures portuaires et aéroportuaires, etc.

À ce titre, j'ai participé à un séminaire de la BID à Trinidad et Tobago sur la concession des infrastructures (conception, implémentation et exécution des PPP) et à un atelier organisé par l'Organisation Internationale de la Francophonie, au Bénin, en vue de la mise en commun des bonnes pratiques (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International) dans les pays de l'UEMOA et d'Haïti.

Comment tu situes cette mobilité dans la carrière d'un Inspecteur des Finances en général et dans la tienne en particulier?

Ma mise en disponibilité, différente dans sa diversité, me permet, en tant qu'inspecteur des finances, de faire des considérations d'ordre général et particulier.

D'abord, d'ordre général. Elle est marquée par la rupture entre l'auditeur, que je suis et qui normalement se trouve à l'extérieur de la gestion opérationnelle, et l'acteur qui est impliqué dans les opérations quotidiennes. Elle est aussi marquée par l'absence de structures devant porter les changements et la confusion légale régissant le fonctionnement des entreprises privées.

Compte tenu du fait que j'ai été, en tant que Directeur administratif ou Directeur Commercial, particulièrement appelé à définir les stratégies et à suivre leur application, j'ai pu constater que les structures n'ont pas toujours la capacité

de s'adapter. Aussi, il est important de les structurer et d'harmoniser leur organisation et leur fonctionnement tout en tenant compte de leurs spécificités.

Comment ton statut d'Inspecteur des Finances, en termes d'expériences, d'habiletés et compétences acquises, t'aurait permis de mieux appréhender la fonction occupée en mobilité ?

Etre un Inspecteur des finances, par conséquent appelé à intervenir sur des sujets divers exigeant des aptitudes et attitudes particulières rudement confortées à la rigueur réflexive, constitue un atout pour intégrer les structures administratives publiques.

Cette « overview » et cette rigueur dans le traitement des dossiers ainsi que la justesse dans les réflexions et les approches méthodologiques permettent à l'Inspecteur des Finances que je suis d'appréhender rapidement le fonctionnement d'une entreprise et de déterminer les conditions de performance. Toutefois, le niveau occupé au cours de mon déplacement a favorisé une finesse politique, la compréhension et la célérité de mises en œuvre des décisions hautement politiques adoptées par les autorités compétentes.

Quelle compétence t'a été la plus utile entre toutes ?

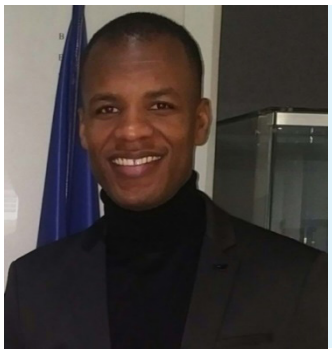
Bien qu'avant ma mobilité je n'aie pas été placé à l'IGF à un niveau stratégique, le fait de côtoyer, en mission, des responsables de haut niveau m'a permis de comprendre la nécessité d'assurer le bon fonctionnement d'une institution tout en tenant compte des contraintes. Donc, mes habiletés m'ont beaucoup plus aidé sans toutefois me départir de mes expériences et de mes compétences acquises comme Inspecteur.

Tu as choisi de réintégrer l'IGF après cette fonction alors que tu aurais pu faire un autre choix. Quelle raison t'a particulièrement motivé à le faire ?

Même s'il m'est difficile de percevoir le fondement de la question, je pense qu'en plus d'être Inspecteur et d'appartenir à un corps, on est d'abord un fonctionnaire serviteur de l'Etat. En plus, cette expérience pourrait, si les responsables de l'IGF le souhaitent BIEN, être utile et utiliser dans le fonctionnement administratif.

Un souhait ou un mot particulier à placer ?

Je souhaite à l'IGF le plus grand des succès. Qu'elle puisse continuer à imprégner aux Inspecteurs le sens du travail bien fait et le respect des valeurs ainsi que la justesse réflexive. Qu'elle permette à tout un chacun d'évoluer au service de l'État.



Jean Shanon BEAUBLANC

Peux-tu STP identifier la fonction que tu as occupée en situation de mobilité ?

J'ai été Membre de Cabinet du Ministre du Commerce et de l'Industrie d'Avril 2016 à Avril 2017.

Quelles ont été les principales responsabilités associées à cette fonction ?

J'ai été chargé des questions entrepreneuriales, ce qui renvoie au financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petite Entreprise (TPE), au suivi des projets Micro parcs et des Programme de Soutien aux Micro Entreprises (PSME). De même, j'ai été amené à :

- Jouer le rôle d'intermédiaire pour la Ministre auprès du Parlement sur les questions de suivi de réforme du cadre légal du MCI et des questions politiques ;
- Réviser, corriger et commenter le document relatif au maintien ou non des mesures d'interdiction d'importation de vingt-et-un (21) produits dominicains par voie terrestre ;
- Préparer les notes administratives pour la Ministre ;
- Rédiger les discours et représenter la Ministre, le cas échéant.

Comment situez-vous cette mobilité dans la carrière d'un Inspecteur des Finances en général et dans la vôtre en particulier?

La mobilité devrait être un passage obligé pour tout fonctionnaire et pour l'Inspecteur des Finances en particulier. Ce, du fait que la transversalité de son métier le conduit sur des sujets qui l'obligent à accumuler, de manière consciente ou non, une somme de connaissances susceptibles d'être exploitées hors des murs de l'IGF et donc profitable à l'ensemble de l'administration.

Personnellement, elle a été l'occasion pour me tester, avec succès, sur des niveaux de responsabilités que je croyais jusqu'ici hors de portée par rapport au schéma dans lequel j'étais embarqué à l'IGF.

Comment ton statut d'Inspecteur des Finances, en termes d'expériences et d'habiletés et de compétences acquises, t'a (éventuellement) permis de mieux appréhender la fonction occupée en mobilité ?

J'appréhendais toujours mes responsabilités avec le réflexe d'un auditeur en mission. Je me disais toujours : si je devais être audité par mes pairs, il ne faudrait pas qu'ils puissent me prendre à défaut sur certains éléments comme le respect des procédures, les règles éthiques et déontologiques, l'efficacité de gestion etc.

Tu as choisi de réintégrer l'IGF après cette fonction alors que tu aurais pu faire un autre choix. Quelle raison t'a particulièrement motivé à le faire ?

Honnêtement, je voulais continuer l'aventure pour encore une année au

moins quelque part dans l'Administration. Donc, je n'ai pas objectivement fait le choix de revenir à l'IGF. J'ai été régulièrement rappelé par le Ministre de l'Economie et des Finances. Je n'avais pas une motivation particulière à revenir à l'IGF. Cela dit, je reste viscéralement attaché à l'IGF qui m'a façonné et qui m'a servi de tremplin dans ma quête d'un niveau d'excellence afin de me mettre au moment opportun au service de mon pays encore dans un niveau un peu plus élevé. Ce, en congruence avec mes objectifs sur le moyen et le long terme.

Un souhait ou un mot particulier à placer ?

L'IGF c'est une belle, restreinte mais GRANDE FAMILLE au sens le plus noble du terme. Comme dans toute famille, il y a des bisbilles et il y en aura encore et toujours. La capacité à se focaliser sur l'essentiel, ce qui nous lie plutôt que ce qui nous divise, est un gage de pérennité. Tout est dans la pédagogie, la tolérance et la tempérance ! Travaillons encore plus, léguons une institution résolument tournée vers la modernité aux futures générations de fonctionnaires. Nous pouvons et nous devons réformer l'Administration (l'État) par l'Audit !

Emmanuel SAËL

Peux-tu identifier STP la fonction que tu as occupée en situation de mobilité et décrire quelles en ont été les principales responsabilités ?

De Juin 2012 à Septembre 2017, j'ai occupé le poste de Coordonnateur Financier au Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics (LNBTP). Mes principales responsabilités, entre autres, ont consisté à :

- Participer à l'élaboration du programme d'orientation stratégique du LNBTP,
- Superviser l'organisation et le fonctionnement de la comptabilité administrative et financière,
- Faciliter l'élaboration, l'approbation, l'exécution du budget annuel et le contrôle ex-post tenant compte des objectifs et résultats projetés,
- Fournir des simulations d'opportunités et de risques financiers, comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants, et mettre en perspective les grands équilibres de l'entreprise ou de l'institution.

Comment situes-tu cette mobilité dans la carrière d'un Inspecteur des Finances en général et dans la tienne en particulier ?

De manière générale, j'estime que la mobilité représente une stratégie utile dans la carrière d'un Inspecteur des Finances appelé à accompagner les institutions publiques à travers son rôle d'auditeur, mais surtout de conseiller. La mobilité fournit une autre perspective à l'Inspecteur qui passe en quelque sorte du statut de théoricien à celui de praticien. Une telle stratégie est bénéfique à la fois pour l'individu et l'IGF à mon avis.

Comment ton statut d'Inspecteur des Finances, en termes d'expériences et d'habiletés et de compétences acquises, t'a (éventuellement) permis de mieux appréhender la fonction occupée en mobilité ? Quelle compétence t'a été la plus utile entre toutes ?

La fonction que j'ai occupée au LNBTP requiert des qualités d'analyse, de supervision et d'encadrement comme celles liées aux différentes responsabilités déjà mentionnées. Cependant, l'approche pédagogique que m'a inculquée l'IGF en grande partie représente celle qui m'a été la plus utile. Le processus de mise en place des changements est long et parfois même périlleux. Aussi, susciter l'acceptation des collègues tout en préservant les susceptibilités requiert une pédagogie adaptée.

Quelle mission t'a le plus marqué au cours de votre carrière à l'IGF ?

Ma mission d'audit au poste comptable de la Direction Départementale du Nord-Est est celle qui m'a marquée le plus. Ce fut l'une de mes premières missions et ma première comme chef de mission.

Au cours de ta fonction en mobilité tes pas t'ont mené vers des études supérieures au Canada qui se poursuivent encore aujourd'hui.

Quelles sont-elles et à quel niveau d'avancement en es-tu ? Si tu travailles en même temps ce faisant, l'expérience de l'IGF t'y est-elle encore utile et si oui, en quoi (brièvement) ?

La poursuite d'études supérieures au Canada a été motivée par plusieurs déterminants. Le sens de l'apprentissage continu et de l'excellence que l'IGF m'a permis d'acquérir dans l'exercice de ma fonction d'Inspecteur et celle de Coordonnateur Financier représente l'un des facteurs majeurs m'ayant amené à envisager ces études. Pour le moment je ne travaille pas, mais j'ai pu collaborer avec quelques professeurs à titre d'assistant de recherche, là encore des qualités que j'ai pu affinées ou développer dans l'exercice de mes fonctions en Haïti ont joué un rôle capital. En guise d'exemple, je pourrais mentionner le respect des échéances et le souci du travail bien fait.

Envisages-tu éventuellement une suite de carrière à l'IGF ?

Une suite de carrière à l'IGF est envisageable dans la mesure où je ressens toujours la nécessité de contribuer au renforcement de l'Administration Publique Haïtienne en général et de l'IGF, qui a contribué pleinement à mon développement professionnel et personnel, en particulier.

Un mot spécial ou un souhait pour ton alma mater ou tes collègues du Corps pour ces dix ans de fonctionnement ?

Mon souhait est que l'IGF puisse s'affirmer pleinement au cours de la prochaine décennie en tant qu'institution d'accompagnement. La mobilité planifiée des cadres constitue l'une des stratégies pouvant aider l'IGF à construire sa notoriété à mon humble avis. Je souhaite donc à l'IGF d'autres décennies marquées d'excellence et de grands accomplissements. J'inviterais mes collègues à continuer à cultiver l'esprit du « vivre ensemble » qui nous a caractérisés dès le début. L'abnégation et la patience qu'exige un tel esprit sont essentielles pour la réussite de nos mandats et la pérennité de l'IGF.

6.B.2.- NOMINATION À « UNE HAUTE FONCTION »

L'IGF ne saurait clore les considérations portant sur la mobilité des Inspecteurs des Finances sans faire référence même succinctement à la nomination à la haute fonction de Ministre de l'Économie et des Finances de Monsieur Jude Alix Patrick SALOMON, premier Directeur Général et premier Inspecteur des Finances du Corps.

En effet, quoique s'inscrivant avant tout dans la logique de continuité de la carrière d'un cadre exceptionnel dont les mérites et aptitudes intellectuelles ne sont plus à présenter, le Personnel de l'IGF et le Corps des Inspecteurs en particulier se font le devoir de considérer l'accès à cette fonction par l'un des leurs comme le symbole de l'obligation de compétence qui incombe personnellement à chaque Inspecteur.

Témoins pour la plupart des enjeux, contraintes et difficultés ayant jalonné le défi de la conception, de l'implémentation et du développement de l'IGF, ils ne peuvent ne peuvent que profiter de cette occasion pour le remercier d'y avoir consenti avec vision, professionnalisme et un sens profond de l'engagement.

Acteur central de la vie de l'IGF de sa création à mars 2017, date de sa nomination en tant que Ministre de l'Économie et des Finances, le Directeur Général prime de l'IGF, notre IG-CE[2] a formulé ses sentiments et vœux à l'égard de l'IGF et de ses collaborateurs à l'occasion du colloque commémoratif des dix ans de fonctionnement de l'institution. Pour l'histoire, la mémoire et pourquoi pas, en reconnaissance d'un engagement hors-pair à l'édification de l'IGF, une insertion, in extenso, de ses propos a semblé plus que pertinente :

2 Inspecteur Général de Classe Exceptionnelle

LE MOT DU MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Je suis particulièrement fier et honoré d'avoir été invité par l'IGF pour écrire quelques mots dans le document consacré au parcours de l'institution pendant dix (10) ans de fonctionnement. Pas pour les raisons qui peuvent venir à l'esprit rapidement, en l'occurrence le fait que je fus celui qui a mis en place cette institution et devint son premier Directeur Général. Mais, parce que je suis bien placé pour comprendre et partager l'utilité du contrôle de la gouvernance et des opérations en vue d'une marche assurée et résolue de l'appareil de l'État au profit des citoyens.

Cette précision ne m'exonère pas de la nécessité de revenir un peu sur l'idée qui présida à la mise en place de l'IGF et de son indispensable expansion dans la sphère publique. En effet, le besoin pour l'Exécutif de disposer d'un organe qui puisse contrôler l'action de ses différents responsables fut le point de départ de cette initiative, car la seule instance qui, à l'époque pouvait le faire, la CSCCA, se situe à l'extérieur du champ de l'Administration d'État et ne pouvait constituer l'alternative à cette préoccupation. En deuxième lieu, il fallait accompagner les décisions des responsables avec des propositions émanant d'études réalisées suivant des critères universellement admis, d'évaluations menées en toute indépendance et avec toute la rigueur qui sied au métier d'évaluation des actions publiques. En dernier lieu, il était indispensable que la prédication de conseils ne se résume pas en un concentré théorique ou d'expériences parfois en déphasage avec des réalités dynamiques des administrations ; il devenait nécessaire de disposer de conseils de première main, provenant de professionnels en contact avec les éléments dans toutes les sphères de la vie publique. L'IGF était donc devenue l'organe pouvant concentrer l'ensemble de ces attentes et fonctionner avec une grande agilité et des délais souvent inexistants.

Ceci étant dit, le contrôle ne peut se concevoir uniquement dans sa dimension de censeur. Il est vrai que la sanction représente dans tout système social un élément dissuasif, mais elle ne saurait, en aucun cas, constituer la panacée surtout dans l'environnement haïtien peu habitué aux rigueurs des règles établies. Mais, le métier de l'IGF se révèle beaucoup plus large et englobe des aspects qui échappent souvent aux professionnels du contrôle tels que l'évaluation et le conseil, car ces deux truchements représentent les principaux instruments de l'IGF pour être efficace dans l'accompagnement des responsables en vue de leur prise de décision.

Conséquemment, l'IGF a vocation à aller au-delà du périmètre de ses interventions, car elle devait constituer le poste avancé d'une stratégie plus globale tendant à mettre le contrôle au centre de la gouvernance publique et au cœur

des préoccupations des responsables. De la formalisation des dispositifs de contrôle interne à mettre en place dans les institutions à la professionnalisation du métier de contrôle, au changement de perception vis-à-vis du contrôle et à l'institution de structures d'audit interne dans les entités, cette approche vise la refondation de l'organisation interne des institutions ainsi que le renforcement de la culture de reddition de comptes et de prise en considération des recommandations contenues dans les rapports.

Aussi, l'avènement de ces dix ans de fonctionnement ne doit pas constituer uniquement un moment figé de commémoration avec des souvenirs dans les esprits et sur papier glacé, mais doit contribuer à conforter la mue que l'IGF a entamée depuis trois (3) ans et qui représente le chemin que devraient emprunter les institutions en proie à certains doutes, aux prises avec des dynamiques organisationnelles qui auraient tendance à les échapper et qui décident de regarder l'avenir de l'institution en face afin de prendre les mesures qui s'imposent. Je ne peux que conseiller à l'IGF de garder le cap et de contribuer à rendre l'action de l'État plus efficace, plus humaine et en accord avec les principes cardinaux qui devraient guider la gouvernance publique.

6.B.3.- AUTRES DISTINCTIONS DES INSPECTEURS DES FINANCES

Dans cette même veine, quoique sans trop s'y attarder, il importe tout de même de souligner que des éléments probants de taille ont régulièrement ponctué ces dix années de fonctionnement de l'IGF de sorte à la conforter sur les compétences et qualités effectives de son personnel, somme toute recruté généralement selon des critères d'intégration très sélectifs.

En effet, au terme des différents programmes de formation suivis par le personnel, tant sur initiative personnelle qu'institutionnelle, cinq (5) Inspecteurs des Finances se sont distingués en tant que Lauréats de leur promotion à la fois sur le territoire local et international :

- Carl-Henry PIERRE, Lauréat du Programme de Techniques de Management de l'ÉNAPP (2017) ;

- Goethie Varnelle MORENCY, Lauréate de l'ÉNAP du Québec en octobre 2015 et à ce titre Récipiendaire du Prix Roland Parenteau 2015 décerné par l'École à l'étudiant ayant obtenue la meilleure moyenne cumulative à la Maitrise Option pour Gestionnaires,

- Emmanuel SAEL, Vice-Lauréat de l'ÉNAP du Québec en octobre 2015 et par conséquent 2e Mention du Prix Roland Parenteau 2015 accordée par l'École à l'étudiant ayant obtenue la deuxième meilleure moyenne cumulative à la Maitrise Option pour Gestionnaires,

- Neslin DARBOUZE, Lauréat de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés d'Haïti en 2014,

- Evans PIERRE, Lauréat du Programme de Master 2 en Analyse économique et Développement international/Gestion de Politique Économique en 2013 au Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International (CERDI)/ Université d'Auvergne.

Autant d'éléments qui, tout en rendant l'IGF fière et la confortant quant à la compétence de ses ressources humaines et influe positivement sur l'institution, accentuent toutefois la nécessité pour elle de travailler à l'augmentation de ces effectifs, à l'attractivité de la rémunération et à l'accompagnement dans la gestion de carrière.

7.B.- DEFIS ET CONTRAINTES PARTICULIERS

Les dix années de fonctionnement de l'Inspection Générale des Finances ont été également marquées par des difficultés de taille qu'elle s'est évertuée à surmonter dans les limites de ses possibilités. N'étant pas des éléments isolés, ces difficultés constituent un ensemble de défis et de contraintes qui ont été, et restent, susceptibles de rendre l'IGF limitée voire parfois impuissante quant à leur impact négatif en regard de l'obligation de résultats à laquelle elle est assujettie. Parmi celles-ci, il a été retenu aux fins de présentation six (6) en particulier, jugées les plus problématiques et limitatives au cours de cette première décennie de fonctionnement, à savoir :

- un faible effectif du personnel technique en comparaison du vaste champ d'intervention à couvrir,
- un niveau de rotation assez préoccupant au niveau du personnel technique,
- une capacité de rétention et d'attraction du personnel technique très fortement limitée par la double contrainte découlant de l'alignement des premiers échelons des grades du Corps à la plupart des rangs du barème de la Fonction Publique et des contraintes d'évolution imposées au Corps (notamment les séjours minimums),
- un espace de fonctionnement très réduit limitant par conséquent la capacité d'accueil et l'aménagement optimal de l'environnement physique de travail,
- niveau insuffisant de prise en compte des recommandations formulées,
- un faible niveau de synergie entre les différentes institutions de contrôle n'optimisant pas les résultats respectifs.

7.B.1.- UN VASTE CHAMP D'INTERVENTION À COUVRIR POUR UN EFFECTIF RÉDUIT DU CORPS DES INSPECTEURS

Au regard du décret instituant l'Inspection Générale des Finances, précisément en ces articles 2 à 6, les types d'interventions de l'IGF se diversifient en des missions de contrôle, des missions d'enquête, des missions d'opinion et d'avis, des missions d'analyse systémique, des missions d'évaluation de Politique Publique, des missions d'Accompagnement, ainsi que des suivis de rapport de mission, etc.

Cependant, face à de telles ambitions, l'IGF est fort limitée quant aux manques des ressources humaines techniques dont elle dispose. En effet, si a priori, le recrutement, voire la nécessité pour l'IGF d'augmenter son effectif ne devrait pas poser un problème particulier, il en est tout autrement dans la réalité car l'institution a justement été souvent confrontée à des contraintes et difficultés diverses à ce sujet. S'érigeant en véritables défis, celles-ci peuvent en premier lieu être associées à trois (3) facteurs principaux :

1) L'effectif des Inspecteurs,
2) La diversité et l'autonomie du Personnel Technique, soit le temps et l'effort requis pour amener les Inspecteurs nouvellement recrutés au niveau d'autonomie requise en regard des exigences liées à leurs fonctions respectives,

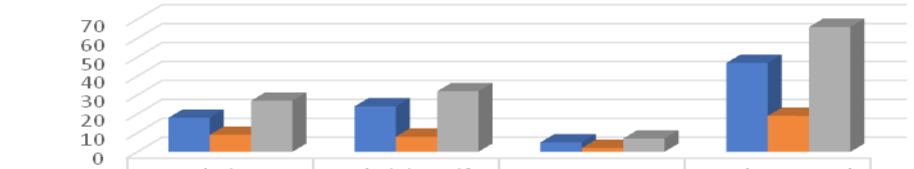
3) Les difficultés de recruter du personnel technique spécifique.

a. L'effectif des Inspecteurs

L'Inspection Générale des Finances compte présentement un effectif total de soixante-six (66) employés dont vingt-sept (27) Inspecteurs des Finances, comme indiqué dans le graphique suivant :

Figure 9

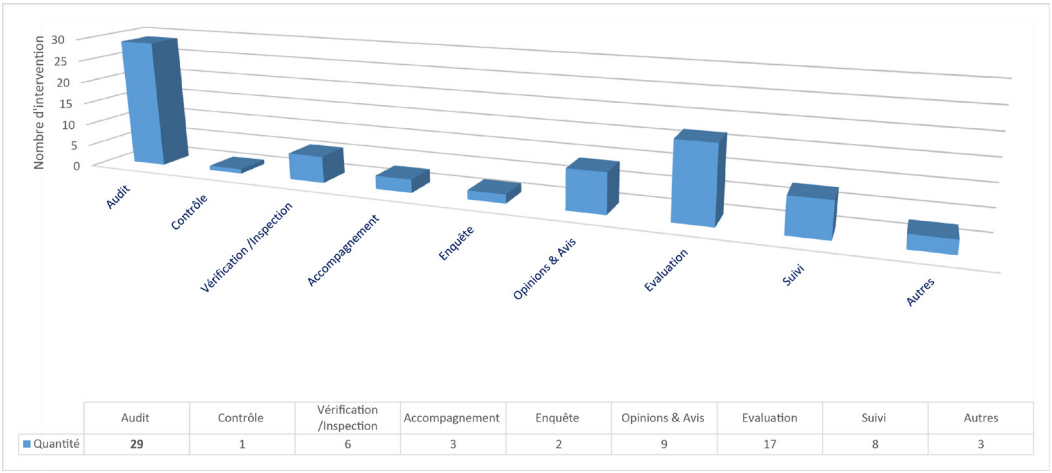
FIGURE 8
GRAPHE PRESENTANT L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DE L'IGF DE 2008 à 2018



	Technique	Administratif	Agents Contractuels	Total Personnel
Hommes	18	24	5	47
Femmes	9	8	2	19
Total	27	32	7	66

Considérant que, d'une part, selon la tendance de constitution des équipes de mission en pratique à l'IGF, chacune de ses interventions exigerait une équipe composée d'au moins de cinq (5) personnes [soit : trois (3) Inspecteurs, un (1) chauffeur et un (1) commis administratif pour le maniement de la photocopieuse] et que, d'autre part, les types spécifiques d'intervention de l'IGF se chiffrent à sept (7), avec ses vingt-sept (27) Inspecteurs l'IGF devrait pouvoir réaliser en moyenne une dizaine de missions par année. Soit un total moyen de cent (100) missions pour ses dix (10) de fonctionnement. Or, la réalité telle que présentée par les statistiques suivantes est différente : 7.8 missions sont réalisées en moyenne par an :

Figure 10
GRAPHE RÉALISATION DE L'IGF PAR TYPOLOGIE DES INTERVENTIONS



	Audit	Contrôle	Vérification /Inspection	Accompagnement	Enquête	Opinions & Avis	Evaluation	Suivi	Autres
Quantité	29	1	6	3	2	9	17	8	3

Cette différence s'expliquerait particulièrement par l'évolution de l'effectif des Inspecteurs entre 2008 et 2018, qui est passé seulement de six (6) à vingt-sept (27) Inspecteurs, au lieu de six (6) à trente (30) comme le supposerait cette logique d'exécution. Ou encore, qui aurait dû passer depuis septembre 2014 de six (6) à trente-quatre (34) Inspecteurs selon les prévisions d'évolution du personnel technique établies en juin 2010 par le Document de Réorientation Stratégique 2010-2014 de l'IGF.

De plus, à côté du faible effectif des Inspecteurs des Finances, certains autres considérants de taille, généralement fort chronophages, n'ont pas été favorables à la réalisation d'un plus grand nombre de missions ou d'une meilleure couverture du champ d'intervention. À ce titre, on peut se référer, entre autres, à :

- l'indisponibilité ou les retards dans la transmission des informations et documents requis sollicités auprès des administrations, notamment à la phase de planification,
- les dépassements quasiment systématiques des échéances fixées aux institutions auditées pour la transmission des réactions aux conclusions des rapports intérimaires,
- la complexité de certaines interventions ou d'institutions à auditer, constatée une fois les missions initiées, nécessitant alors des recadrages ou des changements d'approches souvent drastiques,
- la fréquence des commandes émanant de l'autorité de tutelle, qui a souvent amené l'IGF à renvoyer sine die des missions programmées voire déjà en phase de planification ou d'exécution.

Autant de facteurs qui somme toute ont souvent amené l'IGF à l'obligation de constituer des équipes de missions avec plus de (3) Inspecteurs, aux fins de garder la même rigueur et de produire un travail pertinent dans de meilleurs délais. Une alternative ayant accentué du coup le manque d'effectif nécessaire à l'atteinte de tous les objectifs de réalisation généralement escomptés par l'IGF, en dépit du fait que pour tenter d'y pallier elle a constamment recouru à l'approche « multitâches » consistant à affecter un Inspecteur sur plusieurs activités simultanément.

D'un autre côté, il est à souligner que tenant compte de cette contrainte et, bien qu'elle ne soit pas légalement limitée à ce périmètre, l'IGF a concentré la majorité des interventions des premières années sur l'Administration Centrale de l'État, différant sur une période plus éloignée celles portant, entre autres, sur les Organismes Autonomes ou les Collectivités Territoriales.

Stratégie devant lui permettre de laisser le temps à son personnel technique de gagner sûrement en maturité et en expérience, tout en maîtrisant au fur et à mesure un périmètre d'intervention qui, tout en n'offrant pas des disparités extrêmes aura permis de diversifier la nature et le fond des interventions, d'expérimenter des défis sans cesse renouvelés et de se projeter avec assurance.

Stratégie lui servant de palliatif en attendant de pouvoir surmonter une autre contrainte de taille qui l'oblige à différer toute possibilité d'augmentation significative

de l'effectif du personnel technique en particulier et du personnel en général, à savoir, le manque d'espace, qui sera abordé subséquemment en 7.B.2.-

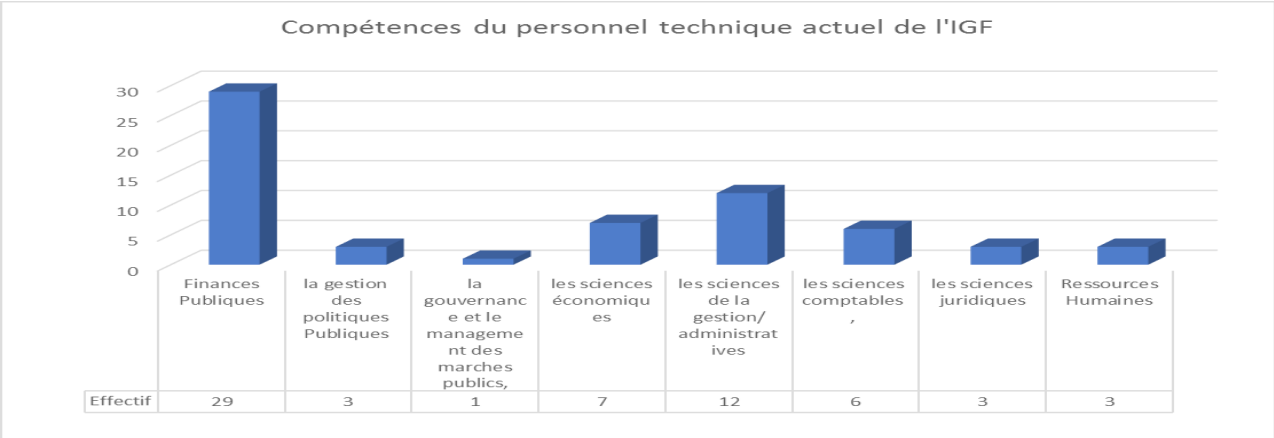
b. La diversité et l'autonomie du Personnel Technique

Le manque d'effectif du personnel technique implique indubitablement un manque de diversité ou de complémentarité dans les compétences nécessaires à la réalisation de tous les types d'interventions de l'IGF. En effet, nonobstant les techniques transversales à tout type d'intervention référant aux techniques d'échantillonnage, au leadership, à la pédagogie efficace ou à la rigueur dans l'organisation de travail, ces dernières font appel à des compétences spécifiques diverses dont les plus requises s'assimilent à/ aux :

- l'Audit Financier,
- la Gestion de Projets,
- l'Audit de Projets/Programmes,
- l'Audit des Collectivités Territoriales,
- l'Audit des Systèmes d'Information,
- l'Evaluation des Politiques Publiques,
- l'Audit de Performance,
- l'Audit de Passation de marchés,
- Finances Publiques,
- Etc.

Or, si l'on se veut rationnel, on ne peut que reconnaître que la plupart de ces compétences manque encore au Corps des Inspecteurs pour lequel des efforts restent à déployer en ce sens, à la fois pour augmenter l'effectif et le perfectionner, en vue de parer à la particularité de chacune des missions qui sont appelées à lui être confiées; quoiqu'en attendant, les statistiques présentées par le graphique suivant démontrent que le personnel technique de l'IGF détient une part appréciable des compétences de base pour mener à bien ses missions.

FIGURE 11



c. Les difficultés au niveau des recrutements

Tentant constamment de conjuguer un effectif d'Inspecteurs adéquat avec les compétences requises relativement aux différents types d'interventions de l'institution, l'IGF se heurte souvent à certaines exigences contraignantes légales ou de fait lors des recrutements. En effet, à titre d'exemple, l'Article 3 de l'Arrêté publié au 6 juin 2006 Etablissant les Statuts Particuliers du Corps des Inspecteurs de l'IGF exige que les Inspecteurs soient des ressortissants de l'École Nationale d'Administration Financière (ENAF).

Or, celle-ci qui prépare des stagiaires particulièrement pour le Ministère de l'Economie et des Finances, ne les spécialise qu'en quatre (4) filières spécifiques : Trésor, Économie, Douane et Impôt. Ainsi, en dehors du cours de Vérification Financière et d'initiation à la Comptabilité (générale et nationale) dispensés en tronc commun, qui renseignent un peu sur les rudiments, techniques et tactiques d'un audit comptable et qui, par conséquent ne peuvent guider qu'approximativement les premiers moments de l'Inspecteur dans le cadre de ses attributions[1], rares sont les autres cours du cursus qui soient susceptibles de les préparer peu ou prou spécifiquement à l'exercice de l'audit, le cœur de métier de l'IGF.

Ainsi, le corollaire direct de ce manque constitue pour l'IGF l'obligation, au cours des deux premières années d'intégration tout au moins desdits ressortissants, d'intensifier et de mobiliser les efforts et ressources sur les formations spécifiques, directes et pratiques en matière d'audit et autre types d'intervention assimilés. Un processus d'apprentissage qui jusqu'ici, à terme, a permis de disposer généralement de professionnels matures et bien armés mais qui aussi, parallèlement et naturellement, prend du temps et coûte en investissement de multiples sortes tant pour l'IGF que pour ceux qui y sont assujettis.

Pour tenter de limiter un peu ce manque, l'IGF a tenté au cours de l'exercice 2011-2012 de recruter des cadres senior et intermédiaires des structures d'audit du secteur bancaire haïtien. Notre argumentaire – réquisitoire pour justifier cette décision auprès de la hiérarchie était pratiquement en béton : il nous fallait impérativement des aguerris de l'audit, déjà fonctionnels avec une grande compétence et expérience avérées, pour à la fois encadrer nos jeunes, insuffler un fort dynamisme à l'IGF et lui permettre de s'imposer le plus rapidement possible comme une structure de contrôle incontournable de la gouvernance financière et économique.

Nous avons eu la compréhension, le support et l'autorisation de la hiérarchie. Nous avons complété le processus de recrutement et avons su sélectionner deux professionnels de haut calibre, éminemment prometteurs quant aux objectifs que nous nous étions fixés. Malheureusement, nous n'avions pas et n'avons toujours pas… les moyens de concurrencer les secteurs privé et non gouvernemental quant à la rémunération adéquate pour capter et retenir les cadres expérimentés du secteur audit. Fin mot de l'histoire : quoiqu'ayant signé leur contrat, les deux ont désisté respectivement avant et après une semaine de la date d'intégration au profit de meilleure propositions financières des secteurs susmentionnés.

1 Notamment s'agissant des ressortissants de l'ÉNAF dont les études de base ne s'assimilent pas aux Sciences Comptables, aux Finances ou autres sciences connexes.

Ainsi, en attendant de pouvoir améliorer l'attractivité de la rémunération du Corps, l'IGF a recours à d'autres stratégies (effectives, prévues légalement ou en gestation). Telles par exemple :

- **La conduite de missions conjointes :** avec des structures d'inspection comme la Direction de l'Inspection Fiscale (DIF) du MEF, la Direction de Vérification de la Direction Générale des Impôts (DGI). Une approche récente initiée en 2016-2017 qui se révèle très encourageante ;

- **La possibilité de recourir ponctuellement à des experts dans un cadre spécial** : pour toute expertise pointue dont les compétences ne sont pas détenues à l'interne, selon les prévisions de l'article 6 du décret instituant l'institution. Une possibilité non encore expérimentée dans le cadre de mission visant des institutions tierces. Toutefois, les consultations sollicitées par l'IGF auprès des anciens Inspecteurs des Finances relatées à la section 4.B. peuvent y être assimilées ;

- **La mise en place d'une filière « Audit » au sein de l'ÉNAF :** Projet ayant bénéficié du support de l'ENAF, où de 2016 à 2018 un Inspecteur de l'IGF a été mis à disposition auprès d'elle pour proposer un cursus assorti des modalités de mise en place pour la filière. Reste à poursuivre les efforts et les démarches en vue de son effectivité ainsi que de celle d'un autre projet auquel tient vivement l'IGF et qui y est associé, celui de la mise en place de structure de contrôle et d'audit interne au sein des institutions publiques. Un aspect qui sera abordé subséquemment au point 7.B.5.

7.B.2.- UN MANQUE D'ESPACE NE FAVORISANT PAS LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES INSPECTEURS ET LIMITANT LA CAPACITÉ D'ACCUEIL DE L'IGF

Comme déjà relaté, l'Inspection Générale des Finances (IGF) détient un périmètre d'intervention très vaste lui permettant de couvrir pratiquement tous les champs de l'Administration et des Finances Publiques. En conséquence, elle nécessite des moyens appropriés, dont un espace physique qui répond à ses besoins et, notamment aux conditions ergonomiques adéquates.

En effet, le travail réalisé par l'IGF demande une grande concentration de son personnel, en particulier celui technique, qui ne peut être optimisée que dans un espace de travail bien agencé, organisé et adapté et, par conséquent, apte à leur fournir la sérénité nécessaire à la réalisation quotidienne de leurs activités professionnelles. Un état d'esprit qui influence positivement sur le rendement et la productivité du personnel. Or, depuis le séisme du 12 janvier 2010 qui a amené l'IGF à partager ses locaux immédiats et à céder les aires d'expansion futures de son habitat avec les services centraux du Ministère de l'Économie et des Finances, l'IGF fait face à un sérieux problème d'espace qui ne lui permet pas d'assurer cette exigence basique.

Par exemple, les deux espaces logeant quasiment l'ensemble du Corps des Inspecteurs, en l'occurrence la DCAP et la DSCP, présentent une promiscuité évidente, contre laquelle tous les artifices susceptibles de limiter les risques d'impraticabilité et de démotivation sont presque tous épuisés par les responsables. En effet, après calcul, l'aire disposée pour un total de Neuf (9) Inspecteurs au niveau de la DSCP avoisine les douze (12) mètres carrés contre trente-six (36) mètres carrés pour treize (13) Inspecteurs au niveau de la DCAP. Sans oublier le personnel administratif affecté à

ces deux directions, soit deux secrétaires, un messager, un commis administratif et deux chauffeurs.

D'un autre côté, certaines fonctions de support qui peinent à être efficaces avec une seule personne en poste ne peuvent être renforcées car il n'y a aucun espace physique disponible pour accueillir d'autres agents publics. Ou encore, des services estimés essentiels pour une institution comme l'IGF ne peuvent être mieux organisés ou implémentés pour la même raison : Service Informatique, Services Généraux, Centre de Documentation et de Recherche, Service de reprographie, Secrétariat Central pour les structures techniques. Pour ne citer que ceux-là.

De plus, cette contrainte d'espace qui limite également une organisation plus appropriée des espaces internes tant pour les structures techniques qu'administratives se pose même pour la cour de l'IGF, si l'on considère le nombre de places de stationnement, extrêmement limité, « disponible » à la fois pour son personnel et sa flotte de véhicules. Ainsi, exemple basique, alors qu'un personnel se rendant au travail ne devrait pas avoir à se préoccuper du stationnement de son véhicule, ce dernier est souvent obligé de laisser son poste de travail de temps à autre pour déplacer son véhicule qui obstrue un autre ; si tenté est qu'il parvienne à trouver un espace ou le garer à l'intérieur.

Enfin, pour revenir au défi développé au sous-point 7.B.1.-, opposant l'obligation d'intervention sur un champ d'intervention très large à un faible effectif de son personnel technique, l'espace actuel disponible ne permet pas à l'IGF d'entrevoir une augmentation significative de l'effectif de son personnel, surtout technique, à court terme. Or, une telle augmentation reste indispensable pour faciliter une meilleure couverture de l'étendue des attributions de l'IGF.

Des considérations dirait-on terre à terre pour la plupart, mais qui illustrent bien la difficulté relatée. En effet, ces petits dérangements ont toute leur importance, en considérant que l'employé au travail est tenu d'être mis dans des conditions qui assurent son rendement optimal. D'ailleurs, le diable, dit-on, est dans les détails » ...

7.B.3.- UNE VÉRITABLE FUITE DE COMPÉTENCES AU NIVEAU DU CORPS DES INSPECTEURS DE L'IGF

Dans un contexte de promotion de la polyvalence au sein du Corps des Inspecteurs, plusieurs mouvements du personnel technique ont été agréés par la hiérarchie de l'IGF entre 2008 et 2018. Cette mesure se justifie principalement par la nécessité de diversifier davantage les compétences du Corps des Inspecteurs, en vue de rendre plus efficace les interventions de l'IGF auprès des entités. Cependant, cette approche qui en bout de ligne devrait être bénéfique à l'IGF se voit transformer en véritable défi, car au lieu de comptabiliser des compétences additionnelles à son bénéfice, les mouvements des Inspecteurs constituent de préférence une fuite de compétences au détriment de l'IGF.

En effet, les Inspecteurs de l'IGF sont très convoités par d'autres institutions, notamment les cabinets ministériels, les Organismes Autonomes, les ONG, le secteur privé, voire d'autres Institutions étatiques, pour ne citer que celles-ci. Un fait qui est plus que compréhensible en raison notamment de leur niveau de formation, leurs compétences et leurs expériences.

Toutefois, comme avancé tantôt, cet achalandage qui se traduit par le départ de plus en plus d'inspecteurs a tendance à pénaliser l'IGF qui, compte tenu de la plupart des contraintes déjà évoquées, ne parvient pas à limiter les impacts négatifs de ces départs sur son fonctionnement quotidien immédiat. En effet, pour l'instant, elle n'a d'autre choix que de les subir dans la mesure où :

- Limitée par le manque d'espace, elle ne peut augmenter son effectif et perfectionner suffisamment de nouveaux Inspecteurs pour anticiper et se préparer au départ des plus anciens,
- L'investissement consenti (en termes de temps, d'argent, d'implication et d'énergie, pour rendre autonomes et perfectionner ses Inspecteurs) n'est souvent pas rentabilisé avant leur départ,
- Elle n'est pas apte à leur offrir une alternative équitable, dans la mesure où les institutions qui les sollicitent peuvent consentir aux Inspecteurs un traitement annuel, largement supérieur et, en réalité, plus proportionnel à leur savoir et savoir-faire en comparaison à celui octroyé par l'IGF. Cette dernière considération, qui constitue à elle seule un enjeu de taille, nous amène à exposer distinctement le point qui suit.

7.B.4.- UNE CAPACITÉ DE RÉTENTION ET D'ATTRACTION DU PERSONNEL TECHNIQUE TRÈS FORTEMENT LIMITÉE

En effet, l'Inspection Générale des Finances est rudement mise à l'épreuve quant à sa capacité de rétention et d'attraction du personnel technique.

Cette grande limite a déjà été effleurée au niveau des difficultés rencontrées au cours des recrutements, à travers l'anecdote du recrutement raté des professionnels senior en audit provenant du secteur bancaire. Il convient maintenant d'étayer l'ampleur de celle-ci en exposant la contrainte légale actuelle qui, tant qu'elle n'aura pas évoluée, maintiendra l'IGF dans cette situation quasiment d'insécurité.

En fait, la contrainte est double et fortement pénalisante. Elle se traduit, d'une part, par l'alignement des premiers échelons des grades du Corps des Inspecteurs aux différents rangs du barème de la Fonction Publique (FP) et, d'autre part, par les contraintes d'évolution qui lui sont imposées, notamment à travers les séjours minimum. Étayons un peu à travers les données retracées par le tableau ci-contre.

TABLEAU 8

CORPS DES INSPECTEURS : CORRESPONDANCE AVEC LE BAREME DE LA FP - SEJOURS MINIMAL ET MOYEN

Grades		Corps des Inspecteurs	Séjour Minimal	Séjour Minimal Cumulé	Séjour Moyen	Séjour Moyen Cumulé	Barème de la FP
1	IA	***IA-Échelon 1***	***1 an***	***1an***	***2 ans***	***2 ans***	***Chef de Section***
		IA-Échelon 2	1 an	2 ans	2 ans	4 ans	
		IA-Échelon 3	1 an	3 ans	2 ans	6 ans	
2	IV	***IV-Échelon 4***	***1 an 6 mois***	***4 ans 6 mois***	***2 ans 6 mois***	***8 ans 6 mois***	***Chef de Service***
		IV-Échelon 5	1 an 6 mois	6 ans	2 ans 6 mois	11 ans	
		IV-Échelon 6	1 an 6 mois	7 ans 6 mois	2 ans 6 mois	13 ans 6 mois	
3	IP	IP-Échelon 7	1 an 6 mois	9 ans	2 ans 6 mois	16 ans	***N/A***
		IP-Échelon 8	1 an 6 mois	10 ans 6 mois	2 ans 6 mois	18 ans 6 mois	
		IP-Échelon 9	1 an 6 mois	12 ans	2 ans 6 mois	21 ans	
4	IG-II	***IG2-Échelon 10***	***1 an 6 mois***	***13 ans 6 mois***	***2 ans 6 mois***	***23 ans 6 mois***	***Assistant - Directeur***
		IG2-Échelon 11	1 an 6 mois	15 ans	2 ans 6 mois	26 ans	
		IG2-Échelon 12	1 an 6 mois	16 ans 6 mois	2 ans 6 mois	28 ans 6 mois	
5	***IG-I ou IG***	***IG1-Échelon 13***	***1 an 6 mois***	***18 ans***	***2 ans 6 mois***	***31 ans***	***Directeur***
		IG1-Échelon 14	1 an 6 mois	19 ans 6 mois	2 ans 6 mois	33 ans 6 mois	
		IG1-Échelon 15	1 an 6 mois	21 ans	2 ans 6 mois	36 ans	
6	IG-CE	***IGCE – Échelon 16***	***1 an***	***22 ans***	***2 ans***	***38 ans***	***Directeur Général***
		IGCE – Échelon 17	1 an	23 ans	2 ans	40 ans	
		IGCE – Échelon 18	1 an	24 ans	2 ans	42 ans	
		IGCE – Échelon 19	1 an	25 ans	2 ans	44 ans	
		IGCE – Échelon 20	1 an	26 ans	2 ans	46 ans	

En particulier, chaque premier échelon des six (6) différents grades du Corps des Inspecteurs des Finances correspond à un rang de responsabilité des personnels d'encadrement, de décision ou des grands commis du barème de la Fonction Publique. Par exemple, IA-Échelon 1 = Chef de section, IGII-Échelon 10 = Assistant Directeur, IGI (ou IG) – Échelon 13 = Directeur, IG-CE – Échelon 16 = Directeur Général. Cependant, alors qu'aucune exigence particulière de séjour n'est faite à un Agent de la Fonction Publique avant de passer d'un rang à un autre, il en est tout autrement pour le Corps des Inspecteurs.

Ainsi, découlant des obligations de séjour que prévoit l'Arrêté du 06 juin 2006 Établissant les Statuts Particuliers des Trois Corps du MEF, pour gravir respectivement et graduellement les échelons du Corps qui correspondent aux rangs de Chef de Service, d'Assistant-Directeur, de Directeur et de Directeur Général, il devrait prendre à un Inspecteur des Finances, au moins :

- En séjour minimal : 9 ans, 13 ans 6 mois, 18 ans et 22 ans de carrière et,
- En séjour moyen : 16 ans, 23 ans 6 mois, 31 ans et 38 ans de carrière.

Ceci, aussi performant, qualifié et formé soit-il. Et, de fait, justement, alors qu'actuellement l'Inspecteur Assistant – Échelon 1, rang Chef de Section pour ledit barème, intègre obligatoirement le Corps des Inspecteurs de l'IGF avec un Baccalauréat[2] + 7[3], il aurait pu être titularisé au même rang dans une autre institution publique avec au plus un Baccalauréat + 3. En d'autres termes,

- pour des obligations de résultats personnelles presque quotidiennes, le soumettant ainsi à un rythme de travail très soutenu,
- des exigences de rigueur méthodologique, de perfectionnement et de mises à niveau constantes, en vue de se hisser à la hauteur des professionnels des homologues d'outre-mer de l'IGF d'Haïti,
- sans oublier les risques directs parfois personnels et physiques inhérents à la nature du métier exercé,

l'Inspecteur des Finances doit attendre au moins deux à trois fois plus de temps pour avoir le traitement des différentes fonctions et rangs tantôt évoqués. Car, jusqu'ici, il écope des obligations de séjour sans bénéficier d'une grille salariale indiciaire différenciée, qui permettrait une rémunération, un niveau de traitement plus équitable, suffisamment compensatoire en regard des multiples exigences, devoirs et risques auxquels il est soumis.

L'on comprendra donc qui si déjà en comparaison de l'Administration Centrale de l'État, il existe ce frein à une rémunération plus équitable et attractive, le défi ne devient que plus important se référant aux autres secteurs susceptibles de convoiter les Inspecteurs expérimentés de l'IGF et, par conséquent, de concurrencer l'institution.

2 Diplôme de fin d'études secondaires : Bacc II ou Philo pour Haïti.

3 Diplôme d'études Spécialisées de l'ENAF + une année de probation à l'IGF en tant que Technicien en Finances Publiques, avec rang d'Assistant Chef de Section.

Somme toute, les deux derniers défis exposés aux sous- points 7.B.3 et 7.B.4 sont complémentaires quant à leur nature et leurs conséquences sur l'avenir de l'IGF. Par ailleurs, conjugués à l'environnement de précarité qui prévaut dans le pays en général et qui amène souvent les professionnels et les forces vives du pays à émigrer vers d'autres horizons jugés plus cléments, les départs qui en découlent s'imposent comme une véritable fuite de compétences pour l'IGF qui a déjà connu dix (10) mouvements sans réintégration, rien qu'au niveau de son personnel technique au cours de ces dix dernières années de fonctionnement.

Aussi, il est vivement à souhaiter que les démarches initiées[4] par l'IGF en vue de les contrer rencontrent l'adhésion favorable des différents acteurs et décideurs susceptibles de les impulser et de conduire à leur concrétisation.

7.B.5.- UN POURCENTAGE INSATISFAISANT DE PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR L'IGF.

La mission globale de l'IGF étant d'accompagner l'ensemble de l'Administration Publique Nationale, elle se doit, d'une part, de réaliser des missions sur des sujets pertinents et d'importance à la fois pour les institutions et la gouvernance mais aussi, d'autre part, elle porte un intérêt certain sur le niveau d'amélioration effective qu'apportent ses interventions en regard des changements espérés. Un intérêt somme toute à la fois légitime et logique, dans la mesure où, l'efficacité administrative que cible l'IGF, notamment à travers les missions d'audit, ainsi que la valeur ajoutée censée y être chevillée est un corollaire directe de la mise en œuvre des recommandations formulées en fonction des constats relevés.

De ce fait, sans l'implémentation de celles-ci cette double finalité ne saurait être atteinte et les missions réalisées seraient par conséquent vidées de leur essence et ne seraient bénéfiques ni pour l'État en général ni pour l'entité auditée en particulier. Pire, cette situation constituerait plutôt un gâchis de ressources, à la grande déception de l'IGF et de son staff technique et administratif dans leurs dynamiques convergentes de rationalisation des dépenses de l'État et de motivation à contribuer à l'amélioration du service public.

En ce sens, la valeur ajoutée d'une mission d'audit ne se mesure pas seulement à la pertinence des recommandations, mais tout autant, aux résultats que celles-ci engendrent dans le fonctionnement et l'organisation de l'Administration Publique Nationale et notamment dans la gestion des fonds publics. Est-ce pourquoi l'IGF accorde

4 En vue de renverser la tendance, l'IGF a déjà travaillé à deux niveaux sur le problème :
Premièrement : De concert avec les deux (2) autres Corps, dont les statuts particuliers sont présentés par l'Arrêté publié au 6 juin 2006, un document de réflexion a été produit sur l'organisation et le fonctionnement des trois (3) Corps suscités. Ce document présente notamment un système de rémunération mieux proportionné aux mérites des Inspecteurs. Toutefois, ce document est présentement à l'étude au Cabinet du Ministre Chargé des Finances ;

Deuxièmement : Le projet de révision du cadre légal ayant découlé de l'un des six axes de réflexion mis en place lors des dix années d'existence de l'IGF, propose entre autres mesures, la dissociation du Corps des Inspecteurs Finances des deux autres dont l'Arrêté du 06 juin 2006 établit les statuts particuliers ainsi que l'adoption d'une grille salariale spécifique au Corps desdits Inspecteurs.

une grande importance à cet aspect de son travail et s'est évertuée à programmer au moins chaque deux (2) ans des missions de suivi des recommandations, ayant pour principal objectif d'en suivre le niveau de mise en œuvre et d'identifier, le cas échéant, la nature des contraintes à leur effectivité.

Ainsi, l'IGF a déjà réalisé six (6) missions de suivi de recommandations issues de ses propres interventions qui ont révélé des statistiques peu satisfaisantes. En effet, suivant ces six (6) missions de suivi, les recommandations ont un taux de réalisation moyen de 18.05%. Un taux qui reste à améliorer, même si dans sa quête d'objectivité, l'IGF a tenu à identifier des éléments rationnels expliquant ce constat.

En effet, différentes raisons, avancées ou identifiées, peuvent expliquer pourquoi l'audité, souvent, n'adopte pas, en tout ou en partie, les préconisations de l'IGF. En voici quelque unes :

- **RAISONS POLITIQUES ET MANQUE DE CONTINUITÉ**

Il n'est pas rare de constater au cours d'une mission de suivi qu'une recommandation techniquement correcte mais qui ne se juxtapose pas, ou ne se juxtaposait pas, avec la politique en vigueur au sein du gouvernement ou avec celle du gestionnaire ne soit pas mise en œuvre par celui-ci. Dans ce cas, il se peut que la raison ne soit pas déclarée ouvertement, l'équipe de l'IGF devra alors faire preuve de clairvoyance pour trouver éventuellement un palliatif et tirer le meilleur parti de la situation.

De même, les raisons politiques peuvent découler d'un changement de gouvernement ou de certains de ses membres. Dans ce cas, la mission commandée ou même programmée, dans une moindre mesure, peut perdre de sa pertinence, et les résultats de celle-ci avec, pour le ou les nouveau (x) responsable (s). Ainsi, les recommandations ne seront pas considérées soit par manque d'intérêt, de compréhension ou de volonté de ces derniers.

Enfin, certains postes de l'Administration Publique changent couramment de titulaires. Tel en est le cas par exemple des postes de Directeurs Généraux, de Directeurs Administratifs et Financiers.

Dans ces situations, l'implémentation des recommandations devient difficile car, généralement les titulaires sortants n'ont pas toujours le temps de formaliser ou de finaliser les nouvelles mesures issues des recommandations faites par l'IGF alors que leur mutation peut entraîner des changements tant au niveau décisionnel qu'opérationnel.

Ainsi, après leur départ, la mise en œuvre de certaines recommandations devient souvent tributaire uniquement de la bonne volonté ou des priorités des nouveaux titulaires des postes, quand les rapports restent disponibles et/ou d'actualité au niveau de l'institution auditée.

Un malheureux état de fait attestant de l'instabilité politique et du manque de continuité dans les affaires de l'État.

- **Manque de ressources (Financières, Matérielles, humaines) et moyens techniques**

La raison la plus couramment évoquée est celle liée à l'insuffisance des ressources mises à la disposition de l'administration auditée. Il s'agit donc premièrement d'une contrainte budgétaire. En effet, Les recommandations qui engendrent des dépenses supplémentaires ou récurrentes sont le plus souvent oubliées pour faute de budget.

Mais, aussi, la non-implémentation peut être due à un manque au niveau de ressources humaines, nécessaires à la mise en œuvre de la recommandation. Une contrainte qui peut être directement corrélée à la suivante : absence de structure d'audit interne au sein des institutions.

- **Absence de structures de mise en œuvre au sein des institutions auditées**

Dans la quasi-totalité des cas, les entités auditées ne possèdent pas de structure d'audit interne ou même d'une structure équivalente qui pourrait piloter la mise en œuvre des recommandations. Les recommandations, dans ce cas précis, ne sont pas pris en compte pour des raisons méthodologiques, à cause de la non disponibilité de ressources humaines qualifiées dans le domaine, pour animer, coordonner ou implémenter les mesures correctives proposées.

Ainsi, quand bien même l'IGF propose un plan d'implémentation des recommandations à court, moyen et long terme, en prenant le soin d'identifier les structures responsables, les institutions auditées ne peuvent pas toujours s'assurer à l'interne du pilotage de ces recommandations. L'IGF ne peut alors que faire le constat du statu quo quand elle revient sur place pour une mission de suivi par exemple.

Et, si par ailleurs cette structure existe, il n'est pas toujours évident qu'elle détienne le niveau d'autonomie, d'indépendance et d'influence suffisant pour s'imposer et influencer favorablement la mise en œuvre.

7.B.6.- UNE FAIBLE SYNERGIE DES ACTIONS DE L'IGF AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS DE CONTRÔLE

Dans le contexte de l'amélioration et de la réforme des finances publiques entamées dans l'Administration Publique Haïtienne, les institutions de contrôle sont des acteurs fondamentaux. C'est dans cette perspective de réforme que plusieurs de ces instances de contrôle ont vu le jour, dont l'IGF. Aujourd'hui, il est évident de constater que la création de toutes ces instances n'aboutit toujours pas aux résultats escomptés. L'un des problèmes majeurs identifiés, par rapport à ce manque, est que chaque institution fonctionne en vase clos. L'absence de plateforme de discussion, de partenariat interinstitutionnel et de passerelles de communication en sont des preuves.

Ainsi, dans le souci de pallier à ce problème et de promouvoir l'efficacité des missions de contrôle, l'IGF envisage fortement de développer avec les autres instances de contrôle du pays des coopérations susceptibles de créer une synergie entre elles. Les éléments convergeant à cette synergie peuvent être, entre autres :

- Un partage régulier d'informations,
- Une coordination des actions et opérations de contrôle à travers le pays,
- Une plateforme de discussion regroupant l'ensemble des institutions de contrôles.

Une telle démarche avait déjà été entreprise en 2009 auprès de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif, mais elle n'a pas pu aboutir en raison d'un manque de planification et de formalisation. Toutefois, l'IGF continue de multiplier ses actions en vue de créer cette synergie tant recherchée. C'est dans ce sens que le colloque commémoratif de ses dix ans de fonctionnement est organisé dans le souci de débattre, avec les institutions intervenant dans le contrôle a priori, a

posteriori ou opérationnel, sur certains thèmes relatifs à la création de cette synergie. Son objectif est de trouver avec les autres instances de contrôle un levier d'action visant à renforcer la transparence, combattre les mauvaises pratiques, encourager et accompagner les efforts d'amélioration de la gestion et renforcer la dissuasion par l'application des sanctions prévues.

Cependant, malgré l'écho favorable souvent décelé auprès des institutions de contrôle partenaires en vue d'atteindre cette objectif, la bonne volonté seule ne suffira pas. En effet, il leur faudra faire front commun, avec une volonté active sans cesse renouvelé pour abattre un à un les défis et contraintes actuels de divers ordres, dont notamment :

- **L'ABSENCE D'UNE PLATEFORME DE COORDINATION**

La synergie entre les différentes institutions de contrôle se révélera être très problématique tant qu'il n'existera pas une structure de coordination de leurs actions respectives, en vue de s'assurer qu'in fine celles-ci soient harmonisées donc, convergentes et complémentaires, concourant ensemble et respectivement à l'atteinte d'objectifs spécifiques qui auront été préalablement fixés.

- **MUTISME DU CADRE LEGAL SUR LES MECANISMES DE COMMUNICATION OU DES PARTENARIATS INTRA-INSTITUTIONNELS**

Il n'existe présentement aucune plateforme formelle de communication entre les institutions de contrôle. Or, dans la mesure où elles ne dépendent pas toutes de la même autorité de tutelle, l'identification des canaux susceptibles de rendre la communication entre elles plus fluide et interactive s'avère plus que nécessaire.
De même, dans la même veine, des efforts visant à prévoir et à formaliser des partenariats entre les différentes institutions de contrôle ne pourraient qu'être mutuellement favorables et seraient susceptibles d'impulser positivement la continuité dans les initiatives et démarches entreprises en vue de faciliter la synergie d'action et la performance respective.

Enfin, les principaux défis et contraintes avec lesquels l'Inspection Générale des Finances a du conjuguer au cours de cette décennie de fonctionnement ayant été présentés, il importe de préciser avant de clore cette section que des mesures ont été prises, initiées ou sont en perspective en vue de parvenir graduellement à éliminer certains ou à limiter les impacts négatifs des autres sur l'efficacité de l'IGF.

Le plan d'orientation stratégique élaboré pour 2017-2022 en a particulièrement pris compte à travers les douze (12) axes stratégiques qui découlent des quatre (4) piliers stratégiques retenus et dont l'opérationnalisation devrait permettre, entre autres, à l'IGF de :

- ✓ Renforcer ses capacités,
- ✓ Promouvoir une politique de gestion plus efficace et efficiente de ses ressources,
- ✓ Renforcer son système de communication, de coopération et de partenariat,
- ✓ Consolider son positionnement et son cœur de métier.

Toutefois, le tableau qui suit permet synthétise lesdites mesures, actions et/ou activités d'amélioration qui adossées à ces six défis majeurs :

TABLEAU 9
SYNTHESE DES MESURES PALLIATIVES ADOSSÉES AUX PRINCIPAUX CONTRAINTES ET DEFIS DE L'IGF

DEFIS & CONTRAINTES DE L'IGF		MESURES[1]		
1	Vaste champ d'intervention pour un effectif technique réduit	▪ Adoption d'un cadre de fonctionnement intérimaire par pôles d'intervention ▪ Adoption d'une stratégie spécifique de couverture graduelle du périmètre d'intervention		▪ Augmentation de l'effectif de l'IGF
2	Manque d'espace affectant les conditions de travail et limitant la capacité d'accueil			▪ Intégration des espaces actuellement occupés par le MEF ; au déménagement pour le Palais du MEF prévu pour mars 2019
3	Fuite de compétences au niveau du Corps des Inspecteurs	▪ Légère amélioration de la rémunération indirecte	▪ Proposition de modifications du cadre légal de l'institution, notamment le Décret du 17 mars 2006 et l'Arrêté du 06 Juin 2006 Établissant les Statuts Particuliers des Inspecteurs des Finances ainsi que des Contrôleurs	▪ Révision du cadre légal de l'IGF
4	Capacité de rétention et d'attraction du Personnel Technique fortement limitée			
5	Pourcentage de prise en compte des recommandations insatisfaisant	▪ Élaboration d'une Charte Nationale d'Audit Interne (CNAI) du Secteur Public, proposant (entre autres) une organisation structurelle pour la mise en œuvre de l'audit interne au niveau des institutions du Secteur Public	▪ Proposition d'un cursus et des modalités pour la mise en place d'une filière Audit et Contrôle Internes au niveau de l'ÉNAF	▪ Proposition des modalités et de l'accompagnement en vue de la mise en place des Unités d'Audit Interne ▪ Présentation et vulgarisation de la CNAI en vue de son appropriation, sa validation et son adoption par les acteurs concernés à différents niveaux
		▪ Proposition (à l'interne) d'une stratégie de pilotage et d'orientation stratégique intégrant des approches visant à faciliter la MEO des recommandations		▪ Implication du Ministre de tutelle dans le processus de validation des plans d'Orientation Stratégiques Triennaux (POST) de l'IGF
		▪ Programmation en pôles d'intervention en vue de parvenir à appréhender les enjeux et problématiques à la fois par institution et par secteur ou thématique pour un secteur	▪ Publication d'un bilan annuel d'activités faisant ressortir lesdits enjeux et problématique pour chaque pôle (ou secteur ou thématique)	▪ Proposition et soumission des mesures d'amélioration y découlant aux autorités concernées, jusqu'au plus haut niveau.
6	Faible synergie d'action avec les autres institutions de contrôle	▪ Tenue du colloque commémoratif autour de ladite problématique		▪ Adoption d'un cadre / protocole de coopération entre lesdites institutions.

(Footnotes)

1 Légende des couleurs pour les mesures relatées

	Mesures Adoptées
	Mesures Initiées
	Mesures Projetées

8.B.- LES INNOVATIONS INITIÉES ET LES PERSPECTIVES

À travers l'ensemble des points qui précèdent, il a été surtout question d'esquisser un portrait de l'IGF à partir de :

- ce qu'elle est, en fonction du cadre légal la définissant et de
- ce qu'elle a réalisé, dans les limites prévues par ce même cadre légal et à travers les missions conduites dans son périmètre d'intervention ou des missions structurantes entreprises à l'interne.

Aussi, il importe d'effleurer en dernier lieu ce qu'elle se propose de réaliser, ce qu'elle entrevoit comme perspective d'évolution. Le Plan d'Orientation Stratégique horizon 2017-2022, synthétisé par le graphique qui suit, esquisse celles-ci en précisant, entre autres, les cinq (5) principaux piliers dont l'atteinte des objectifs poursuivis est largement tributaire, en l'occurrence :

- le Développement des Capacités,
- la Gestion des Ressources,
- la Communication et la Sensibilisation,
- La Planification et le Pilotage Stratégique.

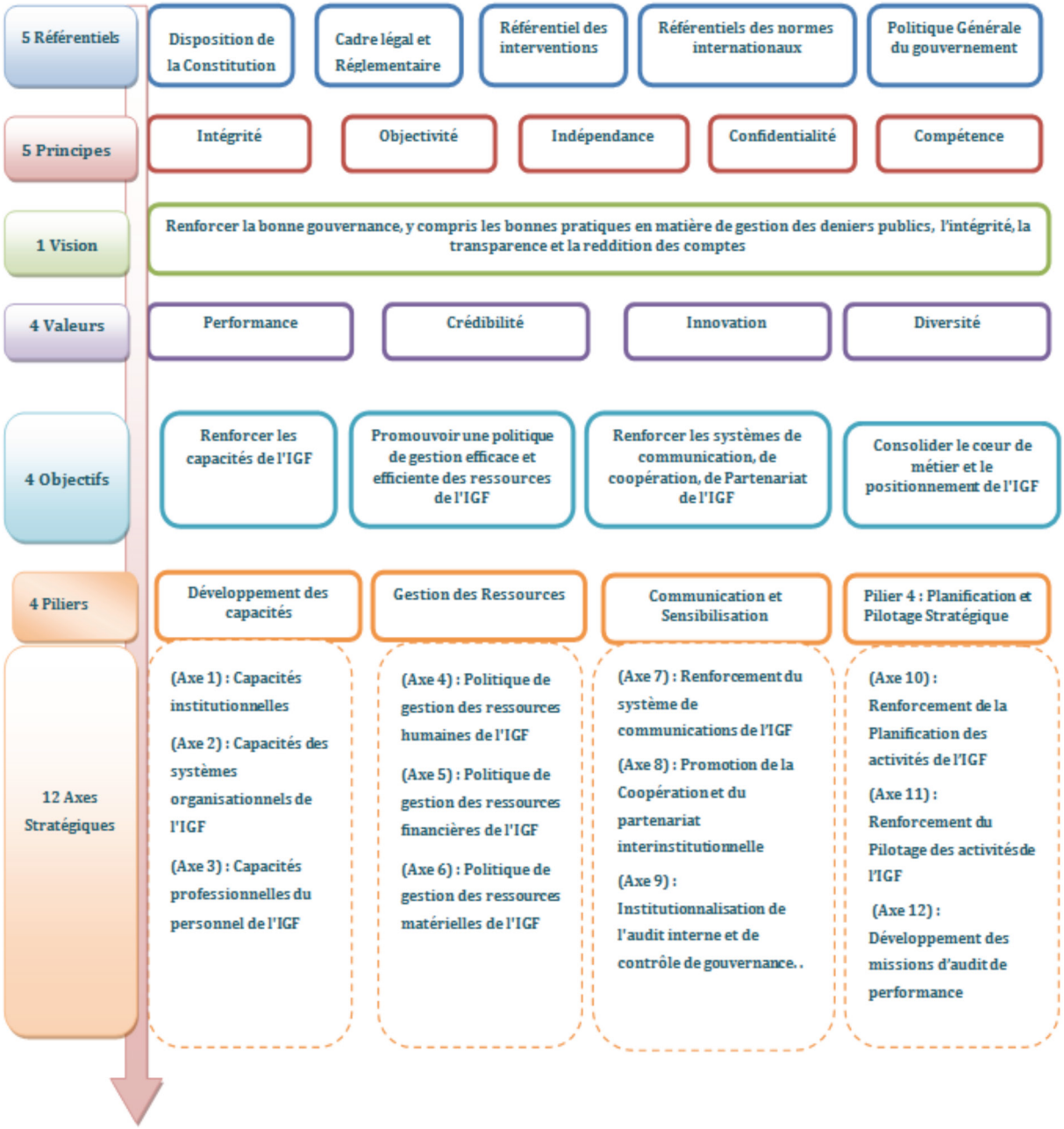
Autant d'orientations qui au même titre que ledit POS découlent de la réflexion projective déclinée en six axes initiée par l'IGF en 2016. Toutefois, si l'implémentation de la plupart requiert des préalables ne permettant de les envisageant qu'à moyen ou long terme, certaines activités et/ou actions ont été déjà initiées ou identifiées comme étant susceptibles d'être mises en œuvre dans un horizon s'apparentant plus au court ou moyen terme :

- Le fonctionnement en pôles d'intervention supporté par des référents techniques,
- La création du Centre de documentation et de recherche,
- La création du site web,
- La révision du cadre légal ; tout au moins la soumission de la proposition de modification,
- La publication d'un rapport annuel d'activités,

- L'adoption d'un protocole définissant le cadre de partenariat interinstitutionnel des institutions et Corps de contrôle, processus qui pourrait être initié avec les panels du colloque,

- La mise en place de cellules d'audit interne au sein des institutions publiques.

FIGURE 12
AXES STRATÉGIQUES DU POS_2017-2022



9.B.- CONCLUSION

En dépit d'un environnement réfractaire, l'IGF a su tenir le cap. Malgré un manque de moyens humains dû surtout à l'exiguïté des espaces, l'IGF a su garder vivante la volonté d'implanter et de renforcer le contrôle au sein du secteur public. Au-delà des frustrations engendrées par le faible taux de mise en œuvre des recommandations, l'IGF continue à avancer avec assurance et la conviction intime que dans quelques années, les récoltes seront à la hauteur des semences répandues un peu partout dans le secteur public. Car, il faut noter que l'ignorance du début a fait place à la curiosité. Au sentiment de peur face au contrôle des premiers moments a succédé une volonté de se servir de cet outil disponible dans la sphère publique pour comprendre son administration et trouver quelques solutions différentes de celles généralement appliquées.

Au fait, contrairement aux autres Inspections Générales des Finances dans le monde où les premiers pas des débuts se faisaient à travers les inspections - vérifications pour se faire connaitre et creuser leur sillon dans les administrations, l'IGF d'Haïti avait fait le choix de l'audit, car l'approche permettait une proximité beaucoup plus évidente et une exploration des sujets davantage appropriée à la réalité haïtienne. Conséquemment, tenant compte du déploiement que nécessite une mission d'audit dans un environnement où la logistique constitue une gageure et en raison des ressources humaines limitées en nombre, il a fallu faire des choix et compter sur la durée pour explorer le gigantesque champ qui est dévolu à l'IGF dans le décret du 17 mars 2006.

Soixante-dix-huit (78) missions sur une période de 10 ans de fonctionnement. La moyenne n'est certes pas glorieuse, mais elle témoigne d'une volonté de s'attaquer à différents sujets, et qui plus est, en profondeur. Elle témoigne également, en parcourant le bilan des dix ans de l'institution, d'une stratégie qui a porté ses fruits, car elle a établi la légitimité technique et professionnelle de l'IGF, mais qui arrive en bout de cycle, tenant compte des réalités d'un environnement, rongé par la corruption et les dissimulations de toutes sortes. D'où l'une des résolutions découlant des mutations opérées dans l'institution depuis deux (2) ans consistant à mettre l'accent davantage sur l'instrument d'inspection dont la finalité est de sanctionner les comportements et les écarts en rapport avec les référentiels (lois, décrets et règlements); donc beaucoup plus proche du caractère utile que devront revêtir chacune des interventions de l'IGF.

Soixante-dix-huit (78) missions qui ont couvert des champs variés tels que les postes comptables dont les impacts ont été immédiats; en l'occurrence la prise en compte des recommandations par les responsables de la Comptabilité Publique. Les subventions, pour leur part, ont fait l'objet de plusieurs interventions dont celles emblématiques aux Ministères de l'Éducation Nationale et à l'Agriculture; les fondements relatifs aux modalités d'octroi, d'utilisation et de contrôle ont été explorés dans toute la largeur du sujet ; Toutefois, la mise en œuvre des recommandations n'a pas été à la hauteur

de l'énergie dégagée pour mener cette mission et des promesses qui ont été faites à ce sujet par les décideurs. De plus, certains fonds tels que ceux de la Pension civile et du Fonds d'Entretien Routier (FER) ont fait également l'objet d'une étude rigoureuse sous des aspects différents et pourraient servir de points de départ ou de références partielles à des changements qui sont indispensables dans la quête d'efficacité liée à la gestion desdits fonds.

Par ailleurs, la conduite de ces différentes missions a renforcé la conviction de l'IGF quant à la mise en place de structures d'audit dans les institutions. En effet, pendant les dix ans de fonctionnement, les constats révèlent souvent les mêmes faiblesses, les mêmes dysfonctionnements, les mêmes errements et les recommandations portant sur des changements en profondeur émaillent les rapports. Toutefois, l'implémentation de ces préconisations se heurte fréquemment à l'indifférence ainsi que la mauvaise foi des uns et l'absence de savoir-faire des autres pour instiller des changements dans leurs administrations respectives. En vue d'y pallier, l'IGF a entrepris, contrairement à la doctrine régissant la conduite des IGF, des interventions structurantes visant à relever l'inanité des entités en matière de formalisation des dispositifs de contrôle interne et à leur en proposer des modèles dont elles pourraient s'inspirer pour asseoir leurs dispositifs respectifs. Car, cette initiative constitue la première étape vers la mise en place des structures d'audit interne. L'IGF avait d'ailleurs conçu un document en 2013 intitulé « Charte d'audit Interne du secteur public », mais il était apparu que la mise en œuvre du dispositif proposé serait trop compliquée et nécessiterait l'implication de trop d'acteurs pour paraitre réaliste tenant compte de l'environnement haïtien.

Sur un autre plan, l'IGF a su compter sur un personnel de grande qualité pour réaliser ses missions, mais également pour opérer sa mue. En ce sens, les réflexions qui ont abouti tant à une proposition d'un nouveau cadre légal, à la redéfinition des approches pour la programmation des activités, au cadre pour l'élaboration de manuel et de guides d'interventions, à la motivation du fonctionnement du corps des inspecteurs et à la mise en place dispositifs pour la formation, les partenariats nationaux et internationaux et la stratégie de communication de l'IGF, donnent à penser que les perspectives s'annoncent assez prometteuses. Sous ce chapitre, l'aide des partenaires habituels de l'IGF a été assez déterminante dans cette marche vers une gouvernance publique rationnelle et tournée vers l'efficience. La Banque Mondiale qui constitue le partenaire des premiers moments depuis 2008 jusqu'à aujourd'hui avec un accompagnement tant dans l'acquisition d'équipements, de formation et les immersions ainsi que l'envoi de consultants pour aider l'IGF dans ses différents projets. Le Canada à travers le PARGEP qui constitue également le partenaire des premières heures avec l'initiation de nos professionnels au métier du contrôle et de l'audit. Ce partenariat a duré six (6) ans et a permis à l'institution d'explorer des systèmes différents de la voie tracée, par une immersion chez le Vérificateur Général du Québec (VGQ) et l'envoi d'experts munis d'expériences avérées dans le domaine du contrôle afin de contribuer à étoffer les connaissances des nouveaux inspecteurs des finances. La collaboration avec l'Union Européenne est assez nouvelle, mais a commencé à porter ses premiers fruits avec une consultation qui vient de s'achever

le mois dernier et la perspective de poursuivre cette coopération suivant d'autres modalités.

Enfin, l'IGF a connu des moments de grande fierté tant avec la nomination de l'ancien Directeur Général de l'IGF au poste Ministre de l'Économie et des Finances, qu'à travers les réussites des professionnels de l'institution dans des études supérieures et autres formations en tant que lauréats et récipiendaires de nombreux prix. Les voyages effectués tant au Québec, en France, en Corée du Sud, au Maroc et au Burkina Faso ont permis de nous confronter aux réalités différentes en beaucoup de points des nôtres et relever les passerelles qui peuvent exister entre les structures de contrôle de ces différents pays.

Si dix (10) ans dans l'existence d'une institution constituent un tournant important, il devrait être également annonciateur de renforcements convaincus et de virages rationnels vers des modes de fonctionnements plus efficients, des approches plus judicieuses, une sensibilité aux impacts plus aigüe et un professionnalisme doublé d'une rigueur plus affirmée. C'est ce à quoi travaille l'Inspection Générale des Finances et c'est dans cet écrin que nous comptons inscrire son histoire.

GALERIE

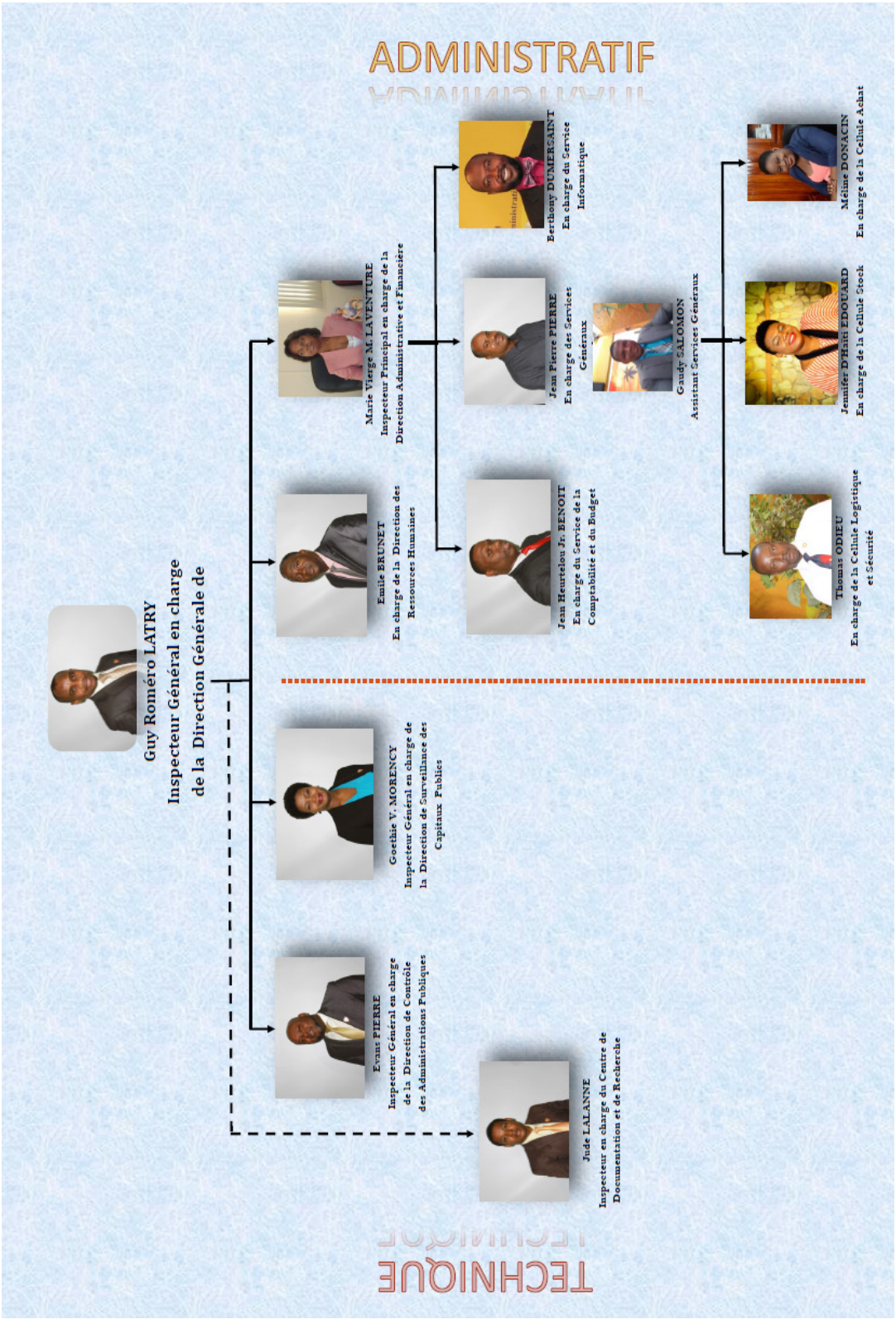
LES SIGNES DISTINCTIFS DE L'INSPECTION GENERALE DES FINANCES

LES SIGNES DISTINCTIFS DE L'INSPECTION GENERALE DES FINANCES

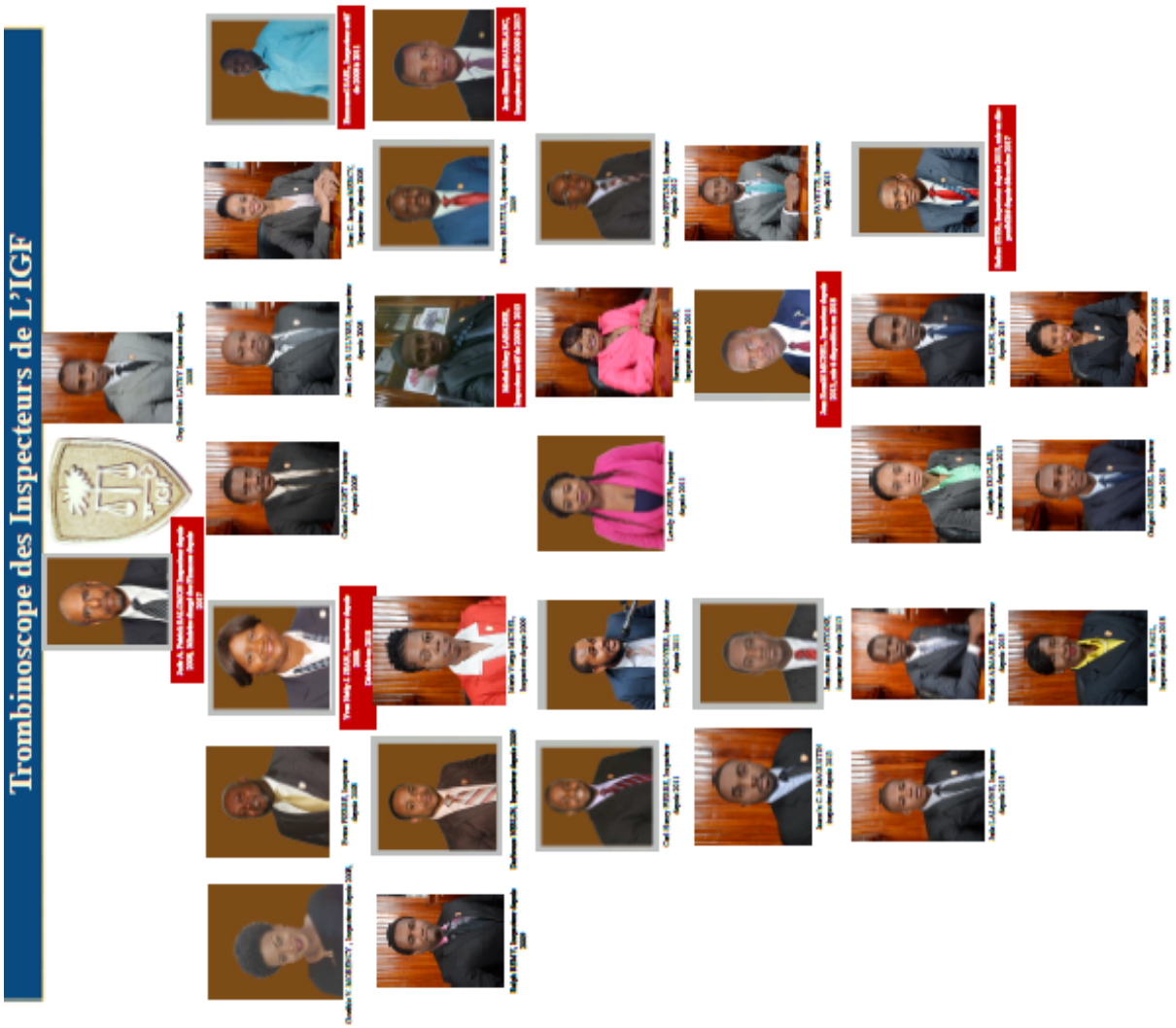
PERSONNEL DE DEPART DE L'IGF EN POSTE DE 2008 A DATE

PERSONNEL DE DÉPART DE L'IGF EN POSTE DE 2008 A DATE

GALERIE DES RESPONSABLES



TROMBINOSCOPE DES INSPECTEURS DE L'IGF



PERSONNEL DE L'IGF : DIXIÈME ANNÉE DE CRÉATION

(MARS 2016)

Direction Générale

Unité de Conseil et d'Audit Interne

Direction de Contrôle des Administrations Publiques

Direction de Surveillance des Capitaux Publics

Direction des Ressources Humaines

Direction Administration et Financière

CÉLÉBRATION DES DIX ANS DE FONCTIONNEMENT

(16 & 17 MARS 2018)

Personnel de l'IGF participant au colloque organisé à la BRH

Intronisation de trois nouveaux Inspecteurs

Remise de plaques

Vue partielle de l'assistance

Diner de remerciements

CERTAINES PRESTATIONS DE SERMENT DU PERSONNEL TECHNIQUE

Groupe 1 (2009)

Groupe 2 (2016)

Groupe 3 (2018)

BÂTIMENT DE L'IGF À LA VEILLE DE L'EMMÉNAGEMENT EN 2008

STAND DE L'IGF À LA FOIRE ÉCONOMIQUE DU MEF (2009)

Impression 2019 :

PRESSES NATIONALES D'HAITI
SIEGE DU JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE