

L'irresponsabilité de l'État haïtien dans la gestion des projets financés par l'Accord de Coopération Énergétique PetroCaribe

Ruth Stacy Emmanuel^{}, Université d'Ottawa*

Résumé

Cet article explore la gestion de l'État haïtien des projets financés par le fonds PetroCaribe. Il se base sur des pratiques managériales documentées. L'élément central de l'analyse est de comprendre le fonctionnement des mécanismes d'action publique dans un contexte de coopération. En effet, l'État haïtien a pris des mesures afin de régir les relations de coopération, en créant des institutions haïtiennes pour coordonner l'aide. Cependant, dans cette recherche, en analysant les relations entre l'action publique et la gestion de projet, des enjeux au niveau de la coordination nationale des projets dans l'État extrêmement « fragile » et « irresponsable » d'Haïti ont été soulevés. L'État haïtien peine à se rendre jusqu'au bout de ses engagements, pourtant, il fait preuve d'une certaine efficacité et productivité. Cet

^{*} Biographie :

Ruth Stacy Emmanuel a étudié le Travail social à l'université d'État d'Haïti. Elle a été membre de la Solidarité des femmes haïtiennes (SOFA) et elle y a travaillé comme Coordinatrice socioprofessionnelle. En 2019, elle a entamé un programme de maîtrise à l'École supérieure des affaires publiques et internationale de l'Université d'Ottawa. Son travail de recherche porte sur la gestion de projet en contexte public dans les États fragiles, sous la direction du Professeur Stephen Baranyi. Elle s'intéresse aux questions relatives aux politiques publiques, au management de projet, aux rapports sociaux de sexe et à l'identité culturelle.

Biography:

Ruth Stacy Emmanuel studied social work at l'université d'État d'Haïti. She was a member of Solidarité des femmes haïtiennes (SOFA) and worked there as a socioprofessional coordinator. In 2019, she started a master's program at the Graduate School for Public and International Affairs at the University of Ottawa. Her research project focuses on public project management in fragile states, under the supervision of Professor Stephen Baranyi. She is interested in questions of public policy, project management, and social rapports surrounding sex and cultural identity.

article entend analyser ces deux tendances dans la gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe. Basé sur une analyse des documents officiels du gouvernement haïtien, il montre comment le projet et les mécanismes d'action publique peuvent être instrumentalisés par un réseau d'acteurs publics-privés même s'il existe une certaine exception à la règle.

Mots clés : Haïti, État fragile, irresponsabilité, action publique, gestion de projet

Abstract

This article explores the Haitian state's management of projects financed by the PetroCaribe fund. It is based on documented managerial practices. The central element of the analysis is to understand the functioning of public action mechanisms within a context of cooperation. Indeed, the Haitian state has taken steps to govern relations of cooperation, creating Haitian institutions to coordinate aid. However, in this research, in analyzing the relationship between public action and project management, issues of national project coordination in the extremely 'fragile' and 'unaccountable' state of Haiti are raised. The Haitian state struggles to follow through on its commitments; nonetheless, it demonstrates efficiency and productivity. This article aims to analyze these two trends in the management of projects financed by the PetroCaribe fund. Based on an analysis of official Haitian government documents, it shows how the project, and the mechanisms of public action can be instrumentalized by a network of public-private actors, even if there is an exception to the rule.

Keywords: Haiti, fragile state, irresponsibility, public action, project management

Introduction

Les projets implémentés et financés par le fonds PetroCaribe en Haïti découlent d'un accord signé entre ce dernier et la République Bolivarienne du Venezuela le 15 mai 2006. Ces projets ont été conduits exclusivement par des ministères et des organismes autonomes haïtiens. Le rapport de la Commission sénatoriale d'enquête sur le fond PetroCaribe de septembre 2008 à septembre 2016 a relevé des irrégularités, des concussions, des forfaitures et des détournements de fonds publics. La Commission déposa alors une demande de mise en accusation des principaux ministres et gestionnaires responsables. La résolution du 1er février 2018 de l'Assemblée sénatoriale requiert la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSCCA) pour un audit approfondi à la suite du rapport de la précédente commission. La CSCCA a réalisé trois audits (janvier 2019, 2020) sur près de 400 projets mis en œuvre entre 2008 et 2016. Elle a présenté les résultats par institutions pour délimiter les responsabilités. Ainsi au niveau de la mise en œuvre des projets, la Cour a relevé de nombreuses irrégularités réglementaires, administratives et des irrégularités liées aux principes de gestion de projet. Elle a aussi identifié quelques rares bonnes pratiques qui méritent d'être comprises et appuyées. La gestion et la reddition de compte autour de ces projets a créé une crise politique sans précédent, ce qui suscita l'intérêt du peuple haïtien à se pencher sur la question de savoir « Où est passé l'argent de PetroCaribe ? ».

C'est un sujet récent. Donc peu de recherches universitaires ont été produites là-dessus. Cet article contribuera à la littérature existante sur le sujet. Son objectif est d'analyser la gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe pour mieux comprendre l'effet des mesures prises par l'État haïtien afin de contrôler l'efficacité de l'aide provenant de la coopération internationale. Parce qu'en effet, il existe une relation conjointe entre aide, politiques publiques et projets de développement. Cette relation permet d'étudier le projet comme outil d'action publique. Une action publique qu'il est nécessaire de lire, dans le cas d'Haïti, comme une partie intégrante des rapports de coopération entre l'État et ses partenaires de la communauté internationale. Avec l'échec de la Commission intérimaire pour la

reconstruction d'Haïti (CIRH), l'État haïtien a établi des mécanismes d'action pour gérer les fonds d'aide et les projets de développement et d'investissement public issus de ces fonds. Il est donc pertinent de poser la question : Comment comprendre que malgré l'institutionnalisation des mécanismes d'action, les projets financés par le fonds PetroCaribe ont fait l'objet d'autant d'irrégularités? Ce problème est important parce que dans le contexte d'État fragile que se situe Haïti, parler de gestion de projet étatique peut paraître antinomique car les dimensions étatiques et sociales de la fragilité traduisent la vulnérabilité de l'État lui-même. Pour répondre à cette question, l'article présentera les principaux arguments qui expliquent l'échec des mécanismes d'actions publiques dans la gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe. Ces arguments sont : l'instrumentalisation des mécanismes d'actions publiques, l'existence d'un réseau d'acteurs publics-privés qui fonctionne en dehors des normes et les contradictions au niveau de la mise en œuvre des projets. La recherche a été guidée par l'analyse qualitative des informations recueillies dans des documents officiels de l'État.

Méthodologie

Cette recherche se base sur une méthodologie qualitative car elle facilite une meilleure restitution de la complexité du social (Gaudet et Robert, 2018). Cette méthode permet de dégager une compréhension des phénomènes observés (Bowen, 2009). Pour construire nos données, la technique utilisée est l'analyse documentaire. Cette dernière consiste à examiner ou à évaluer un document (Bowen, 2009). Cette technique est privilégiée parce que les documents sont considérés comme des sources d'informations stables, riches et qui ne changent pas avec le temps (Lincoln et Guba, 1985).

Cette recherche s'est basée sur les documents officiels du gouvernement haïtien tirés des sites des ministères et organismes. Ainsi pour identifier les documents pertinents par rapport au sujet de recherche, les termes État fragile/irresponsable, action publique et projet ont été ciblés comme concepts clés. Très peu de documents ont été retrouvés. Les critères de recherche ont été élargis incluant le

terme de PetroCaribe. Cela a permis de trouver un grand nombre de documents pertinents retenus à partir de deux critères :

Non-inclusion : Ce critère concerne les textes d'opinions et les articles non scientifiques disponibles sur internet concernant la gestion des fonds de PetroCaribe en Haïti. Ces documents ont été exclus de la recherche en raison de leur manque d'objectivité.

Inclusion : Les documents officiels comme les décrets, les résolutions et les rapports ont été inclus pour leur force de caractère.

Tableau 1. Documents retenus

<i>Type de document</i>	<i>Nombre de documents</i>
Rapport d'audit spécifique de gestion du fonds PetroCaribe de la CSCCA	3
Rapport final de la commission sénatoriale spéciale d'enquête sur le fonds PetroCaribe	1
Résolutions prises en conseil des ministres concernant le fonds PetroCaribe	5
Décret	4
Total	13

La technique utilisée pour étudier les documents est l'analyse de contenu. Cette dernière vise à construire de manière objective et systématique des « caractéristiques spécifiques des messages » (Hosti, 1964, p. 14, cité dans Stemler, 2000). Elle est aussi considérée comme étant un « processus d'organisation de l'information en catégories liées aux questions centrales de la recherche » (Bowen, 2009, p. 32, traduction libre). Pour analyser les documents, nous nous appuyons sur l'approche thématique de Bowen (2009). Elle consiste à faire sortir des thèmes qui deviennent des catégories d'analyses, c'est-à-dire que le chercheur « examine les données sélectionnées et procède au codage et à la construction de catégories, en fonction des caractéristiques des données, afin de découvrir des thèmes pertinents pour un phénomène » (Bowen, 2009, p. 33, traduction libre).

L'analyse de contenu s'est appuyé sur les questions dans la grille d'analyse ci-dessous :

Tableau 2. Grille d'analyse des documents

Thèmes	Questions
Mise en œuvre de l'Accord de Coopération Énergétique (ACE) PetroCaribe et mécanismes d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été les mécanismes d'actions publiques mis en œuvre pour gérer les projets financés par le fonds PetroCaribe par l'État haïtien ? • Quels ont été les mécanismes outillés par le Venezuela ? • Les deux pays ont-ils mis en place une structure de concertation devant aborder les aspects stratégiques et opérationnels de l'ACE PetroCaribe ? • Les mécanismes ont-ils été efficaces ? • Quels ont été les acteurs impliqués dans l'implémentation des projets ? • Comment décrire les relations entre ces acteurs ?
Reddition de compte et audit	<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le contexte de l'audit des projets financés par le fonds PetroCaribe ? • Quelle méthodologie la CSCCA et la commission sénatoriale ont-elles utilisées pour conduire leurs audits spécifiques ? • Quels ont été les grands axes des résultats des audits ?
Administration publique haïtienne et gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'est déroulée la mise en œuvre des projets ? • Quelle a été le mode d'interaction entre le processus politique et économique ?

Il est important de mettre un accent sur la démarche utilisée par la CSCCA et le Sénat pour aboutir aux résultats de l'audit. La CSCCA a mis en place des commissions de vérification. Ces dernières

ont réalisé des entrevues avec les gestionnaires puis réalisé des analyses croisées par l'analyse des documents provenant des institutions. La démarche méthodologique du Sénat comprenait principalement : l'organisation de séances de travail avec les ministres et directeurs généraux, et l'analyse des documents (l'examen des pièces justificatives, la vérification du contrôle interne et de l'existence des rapports).

Vu que cette recherche se base sur les projets financés par le fonds PetroCaribe audités, il reste pertinent de démontrer les démarches et pratiques managériales de l'État haïtien. C'est-à-dire comment l'État a organisé ses ressources pour atteindre les objectifs des projets anticipés par le PSDH. Ainsi deux types de projet ont été sélectionnés : ceux accusés de détournement et ceux qui ont été relativement « bien exécutés ».

Tableau 3. Projets considérés dans le cadre de l'étude

Année	Projets	Institutions	Montant	Conclusion de l'audit
2012	Réhabilitation du tronçon Route Borgne / Petit Bourg de Borgne	AGRITRANS	1,00000,00 USD	Détourné
2012	Construction du Viaduc Delmas-Nazon	ESTRELLA	23,303,706.56 USD	Détourné
2008	Relance de la production agricole	MARNDR	36,750000.00 USD	Bien exécuté
2008	Réhabilitation Prisons, Commissariat de Police et Tribunaux	FAES	301,500,000.00 HTG	Bien exécuté

Source : CSCCA (2019-2020)

L'ACE PetroCaribe en Haïti

L'Accord de Coopération Énergétique (ACE) PetroCaribe est une entente initiée en 2005 par le Venezuela qui débouche sur une accessibilité aux ressources énergétiques aux pays des Caraïbes et

de l'Amérique centrale. Globalement, elle constitue un fonds de financement sous forme de prêt. Les États bénéficiaires de ce fonds devaient procéder à un paiement initial entre 30 et 90% du prix du marché, et le reste des prêts d'une durée entre « 17 et 25 ans » avec des « taux d'intérêt de 1 à 2 % » (Goldwyn et Gill, 2016, p. 5, traduction libre). Ce fonds devait aider ces États à faire face au prix élevé du pétrole (2016, p. 5).

L'accord s'étend sur quatre axes : l'approvisionnement en pétrole, le développement de l'offre de gaz, la promotion d'énergie alternative et l'appui aux économies d'énergie. Il était divisé en deux structures : 1) une structure décisionnelle qui comprenait sept groupes techniques dont un groupe technique du mécanisme de vérification et d'audit (Parthenay, 2015, p. 2) une structure opérationnelle organisée autour des instances suivantes : le PDVSA, le PDV-CARIBE, les entreprises nationales (condition préalable pour les pays signataires) (Parthenay, 2015, p. 2).

Haïti était absente lors de la rencontre pour la signature de l'accord en 2005 car le président Hugo Chávez n'était pas en faveur du gouvernement de transition après le départ du président Jean-Bertrand Aristide, et ce n'est qu'en 2006 avec l'élection du président René Préval qu'Haïti signa l'accord (Sénat de la République d'Haïti, 2017). Pour répondre à la condition préalable qui est de créer une entreprise nationale devant garantir l'application de l'accord, l'État haïtien a créé le Bureau de monétisation des programmes d'aide au développement (BMPAD) selon la loi du 4 janvier 2008. La loi la créant définit sa mission ainsi :

En liaison avec les organismes nationaux et internationaux intéressés, tant publics que privés, le Bureau de monétisation a pour mission de veiller à l'application des Conventions, des Protocoles d'ententes, Accords de don et/ou de Prêt, conclus entre le gouvernement haïtien et un donateur ou bailleurs de fonds, dans le cadre du programme de monétisation des programmes d'aide au développement (Loi 4 janvier 2008, art 3-4).

Le PDVSA assurait les intérêts du Venezuela alors que le BMPAD devait garantir l'application de l'accord en Haïti (CSCCA, 2020). En 2009, les premières préoccupations politiques sur l'utilisation du fonds naquirent avec le refus de la première ministre Michèle Duvivier Pierre-Louis d'autoriser des dépenses associées aux fonds PetroCaribe (Pierre, 2014). Ce refus a entraîné un vote de censure contre elle (Pierre, 2004). Cependant les projets qui ont initié l'utilisation du fonds PetroCaribe sont ceux du contexte d'urgence en 2008. Les résolutions prises durant les Conseils des ministres le 11 février 2010 et le 24 avril 2010 confirment l'utilisation du fonds PetroCaribe dans le contexte post-séisme en Haïti. Six années après, une commission spéciale sénatoriale d'enquête sur le fonds PetroCaribe est établie pour donner suite aux soupçons de mauvaise gestion du fonds PetroCaribe.

La mise en œuvre de l'ACE PetroCaribe permet de faire une radiographie de l'action publique. Après le séisme de 2010, la plupart des acteurs nationaux et internationaux parlaient de reconstruction. Ainsi, les projets mis en œuvre en Haïti après cette période découlent de ce contexte. Ces projets devront être le résultat des grands chantiers pour le développement du pays élaborés dans le PSDH considéré comme le document cadre de l'action publique. Il est divisé en quatre grands chantiers devant assurer la reconstruction et par conséquent le développement du pays : refondation territoriale, refondation économique, refondation sociale et refondation institutionnelle (MPCE, 2012). Chacun de ces chantiers est divisé en programmes, subdivisé en sous-programmes et réparti en projets à réaliser.

Haïti : Un État fragile et irresponsable

Selon *Fragile States Index* (2020), Haïti occupe la 13^{ème} position du classement des États fragiles. La fragilité est comprise comme étant l'incapacité de l'État à répondre aux besoins de sa population, de contrôler son territoire et d'asseoir son autorité (Fabra Mata, 2009). Le tremblement de terre de 2010 a révélé la fragilité des institutions étatiques haïtiennes. C'est une fragilité construite dans les différents moments de l'organisation de la vie politico-administrative

du pays c'est-à-dire depuis la construction de l'État postcolonial en Haïti. La construction historique de l'État postcolonial en Haïti depuis 1804 a été en proie à des défis de conception particulièrement en ce qui concerne le développement des institutions étatiques.

Cependant, le concept d'« État fragile » ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. D'un point de vue critique, certains chercheurs soutiennent que de puissants acteurs étatiques occidentaux ont manipulé les normes pour légitimer les interventions des agences gouvernementales occidentales (Grimm et al., 2014). Ainsi, ils remettent en question *la validité analytique* du concept (Grimm et al., 2014). Selon eux, il y a une divergence dans l'utilisation des indicateurs de fragilité selon les pays car les mêmes indices divergent de manière significative selon le statut du pays (Grimm et al., 2014). L'analyse de Call (2008) du concept d'« État fragile » se situe dans cette même perspective. Il le résume en trois points: 1) le concept constitue un outil normatif et un label politique adopté par les donateurs occidentaux afin de légitimer leurs objectifs stratégiques en matière de politique étrangère ; 2) il est souvent utilisé dans les situations de crise politique, de faiblesse institutionnelle et d'effondrement économique; 3) dans le processus de diffusion mondiale du concept, les acteurs d'« État fragile » ont réagi de différentes manières (résister, ignorer, engager, désengager, exploiter). André Corten (2011) relève les mêmes analyses : plutôt que d'apporter une définition conceptuelle. Pour ce dernier le concept d'« État fragile » est défini par *les règles de la communauté internationale* ; dans les critères pour définir la fragilité de l'État au-delà des critères principaux, il faudrait ajouter l'effet toxique résultant des *interventions inappropriés des donateurs*.

Substantiellement, Corten (2011) soutient que la faiblesse de l'État ne rime pas avec la notion de sous-développement de la société. Selon l'auteur, *c'est un défi continuellement relancé aux différentes étapes de l'évolution des sociétés* (2011, p. 216). Jean Casimir partage ce point de vue en proposant qu'« une organisation politique quelconque se stabilise après de nombreux essais et de nombreuses erreurs, c'est-à-dire après une longue série de tâtonnements, de progrès et de reculs » (Hector et Hurbon, 2009, p. 33). De plus,

l'établissement de l'État en Haïti s'est réalisé à l'intérieur d'un système de valeur qui est différent de la théorie de l'État moderne (Hector et Hurbon, 2009). Ceci malgré le fait que dans son implantation, l'État haïtien a repris des caractéristiques du modèle occidental. Cependant, que reste-il du projet 1804? Il semble nécessaire de comprendre que de la même manière qu'une organisation politique évolue, elle peut aussi changer de perspective.

Cela va sans dire que le cadre d'interprétation de la fragilité de l'État haïtien ne prend pas en compte son histoire, son organisation politique et le poids de la communauté internationale. L'utilisation de l'État fragile dans cette recherche va au-delà des perceptions sur Haïti. Elle veut porter son regard sur l'organisation de l'État lui-même ou encore mieux son fonctionnement concret. En soulevant l'envergure *du phénomène de déresponsabilisation des pouvoirs publics*, Tony Cantave (2012) décrit le système administratif haïtien avec les caractéristiques suivantes :

absence de coordination de l'action gouvernementale ; fonctionnement des institutions administratives à l'encontre des missions fondamentales fixées dans le cadre légal en vigueur ; services publics généralement inadéquats, insuffisants et de mauvaise qualité, tandis que certains besoins de la population, particulièrement en milieu rural et dans les bidonvilles, ne sont pas pris en compte ; politique de décentralisation dans l'impasse : elle n'a jamais constitué une priorité gouvernementale et depuis 25 ans n'a connu aucune avancée significative ; processus de déconcentration des services publics tronqué, inégal, parce que dépendant de visions étroitement sectorielles d'entités publiques isolées. (p. 68)

Ces caractéristiques sont des déficiences importantes qui renforcent la solidité des indicateurs de fragilité. Elles sont liées à une question de performance et traduisent la faible capacité de l'État. Cette faiblesse associée à la forte présence de l'ONU et d'autres agences internationales depuis 2004 conduisent certains chercheurs à conclure à l'« inexistence » de l'État haïtien (Baranyi, 2012, p. 726,

traduction libre). Comme précisé plus haut, la fragilité n'est pas uniquement étatique mais elle est aussi sociale (2012, p. 724). Cette fragilité se manifeste sous la forme d'irresponsabilité. Lamour (2019) utilise le concept d'« irresponsabilité » pour caractériser l'État haïtien. En effet, selon l'auteure, l'irresponsabilité est une rationalité politique, un modèle de gestion du pouvoir politique en Haïti par lequel le gouvernement échappe à sa responsabilité en la transférant aux femmes et aux ONG(s). Il s'appuie parfois sur des groupes internes comme les miliciens ou externes comme les forces militaires étrangères (Lamour, 2019, p. 9-10). Pour Lamour (2019), le succès de cette forme de rationalité politique dépend d'un « dispositif étato-externe ». Deux éléments sont importants dans ce dispositif : le contrôle du territoire par les ONG(s) et la gestion des problèmes sociopolitiques par l'urgence humanitaire (Lamour, 2019, p. 13). Donc, la gouvernance du pays est déterminée par ce dispositif étato-externe qui réunit l'État, les élites et les acteurs de la communauté internationale (Lamour, 2019).

Dans cette perspective, il ne faut donc pas négliger la prolifération des ONG(s) par rapport à la présence et aux mesures de libéralisation économiques imposées par les institutions financières internationales (Baranyi, 2012). Ainsi, l'énorme implication des ONG(s) entre en contradiction avec la construction d'un État présent, capable et légitime parce que l'aide a pour effet pervers, la dépendance. Cette dernière est fortement présente sous la forme d'intervention par projets et programmes cadrés par les ONG(s). Providence (2015) le dénomme « système aide-projet » dont Haïti est dépendante. Néanmoins, le contexte de l'affaire PetroCaribe est différent car les projets étaient mis en œuvre par l'État haïtien à travers les ministères et des organismes autonomes. Il est donc nécessaire de comprendre la politique de l'État haïtien de la gestion des projets *de facto*.

La politique de l'État haïtien de la gestion de projets

Avec le décret du 22 janvier 2016, l'État haïtien institutionnalise la gestion de projet en établissant les procédures du Programme d'investissement public (PIP). Cet instrument fixe les

dispositions sur la gestion de projet dans sa généralité. Le PIP comprend les ressources qui proviennent du trésor public, des organismes autonomes, des fonds nationaux et des dons des gouvernements étrangers comme Taiwan (MPCE, 2012). Ceci signifie que la politique de gestion de projet est directement liée au budget national. L'administration publique haïtienne est régulée sur un cycle annuel de budgétisation qui se définit par l'affectation d'un budget à un projet (Groupe de la Banque mondiale, 2016). Cependant, la logique de projet est focalisée sur des objectifs et des résultats. Il s'agit donc de deux logiques différentes d'où le mode de fonctionnement à deux vitesses (Blundo, 2011). Cette situation crée des actions non coordonnées, des effets pervers sur le financement des projets ainsi que sur leurs résultats en bout de ligne.

Le budget national comprend : « [...] les recettes fiscales et non fiscales, les dons, les emprunts et les dispositions des charges publiques » (MEF, 2018, p. 15). Les dons sont étroitement liés au financement de l'aide internationale dénommé aide-projet. L'aide-projet est « une action publique locale visant à satisfaire un besoin précis d'une population vulnérable ou défavorisée sur un territoire donné [...] au moyen du financement par don » (Providence, 2015, p. 31). Dans le budget national, l'aide-projet est réparti en catégories : organismes internationaux et gouvernements étrangers. Elle s'assure de la répartition des dons dans la prévision budgétaire de l'État. Dans le budget 2017-2018, le fonds PetroCaribe comme source de financement externe représente à lui seul 21,56% des investissements publics. Ce qui signifie que pour répondre aux problèmes publics, l'aide-projet est donc utilisé comme outil d'intervention.

Par ailleurs, l'objectif du Plan stratégique de développement (PSDH) est de parvenir à faire d'Haïti un pays émergent en 2030 en s'appuyant sur certaines sources de croissance économique comme l'investissement. Certains économistes considèrent l'investissement dans l'infrastructure publique comme élément de croissance endogène (Lucas, 1988; Barro, 1990). Plus concrètement certains pays augmentent leurs dépenses dans l'investissement pour promouvoir la croissance à travers leur politique budgétaire (OCDE,

2015). La majorité des projets implémentés se situent dans le domaine de l'infrastructure. En théorie, ces investissements devaient permettre d'augmenter le PIB et de favoriser la croissance dans le pays.

Pourtant, le gouvernement n'a pas révélé l'objectif réel des projets financés par le fonds PetroCaribe. En effet, même les outils d'évaluation sont absents du processus. Rappelons ici que les politiques publiques veulent produire des impacts qui doivent être mesurables ou globalement être évalués (Duran, 2010). L'évaluation des politiques publiques peut être considérée comme « le fait de porter un jugement, empiriquement et normativement, sur la valeur d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique » (Amorim et al., 2005, p. 3). L'évaluation fait ressortir aussi l'idée que l'État adopte une posture de leadership. Ce qui revient à dire qu'en plus de mettre en place des mécanismes d'actions publiques, il est capable de réguler le rouage de l'administration publique mais aussi d'assurer son contrôle managérial et démocratique.

La coopération Sud-Sud et PetroCaribe : comme alternative à l'aide traditionnelle ?

De nombreux acteurs sont impliqués dans la question du développement en Haïti. Sur le plan de l'aide, plusieurs acteurs s'imposent : la Coopération Nord-Sud, la Coopération Sud-Sud et certains gouvernements. La coopération Sud-Sud est considérée comme *une manifestation de solidarité entre les peuples et les pays du Sud* (OIT, 2017, p. 4). Cette solidarité s'exprime sous forme de don, de subvention ou de prêt. Cette coopération se détache de la perspective dominante occidentale et dans sa forme, elle veut contribuer à la solidarité et l'autonomie nationale des pays du Sud. Cependant, elle connaît certains problèmes car en Haïti, malgré le succès de certains programmes, il y a de grandes difficultés pour évaluer l'impact en raison de la fragilité de l'État sur les projets (Baranyi et al., 2015). Néanmoins, l'ACE PetroCaribe en tant que programme d'approvisionnement énergétique dans les Caraïbes s'inscrit dans la perspective d'autonomie. Malgré le fait qu'il soit apprécié, certains voient dans l'accord une forme nouvelle de dépendance à la fois énergétique et financière envers le Venezuela

(Baranyi et al., 2015). La coopération Sud-Sud en voulant éviter de renforcer le modèle de développement économique des pays occidentaux vers les pays du Sud reproduit malgré tout, les dynamiques dysfonctionnelles (Baranyi et al., 2015).

L'ambiguïté managériale dans la gestion étatique des projets financés par le fonds PetroCaribe

Cette section présente les résultats issus de l'analyse des documents retenus pour la recherche. Cette analyse porte sur les thèmes soulevés dans la grille d'analyse des documents: mise en œuvre de l'ACE PetroCaribe et mécanismes d'action; reddition de compte et audit; administration publique haïtienne et gestion des projets. Les sous-parties comprennent les données qui sur lesquelles se basent nos arguments pour répondre à la question de recherche.

L'instrumentalisation des mécanismes d'actions publiques

L'État haïtien a mis en place des mécanismes d'action publique comme structures décisionnelles devant assurer l'application d'une politique ou l'orientation stratégique des politiques de l'État. Historiquement, afin de gérer les fonds de la reconstruction du pays après le séisme de 2010, une structure a été mise en place, la Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti (CIRH). Elle était composée des représentants du gouvernement haïtien particulièrement par le MPCE, de la société civile et de bailleurs de fonds. Cette structure a été codirigée par le Premier ministre haïtien Jean-Max Bellerive et l'ex-Président américain Bill Clinton, représentant les donateurs (Universalia, 2015). Sa mission fut celle de coordonner la gestion des fonds internationaux en assurant les intérêts haïtiens. Dans un rapport d'évaluation sur les fonds pour la reconstruction d'Haïti, il est démontré que cette commission n'a jamais pu jouer correctement son rôle de coordination ni définir ses priorités (Universalia, 2015). La CIRH a donc été dissoute en 2011, l'État haïtien entreprend de coordonner l'aide en créant le Cadre de coordination de l'aide externe au développement (CAED) en 2012 dont la mission était d'intégrer l'aide externe aux priorités nationales (MPCE, 2012, p. 9). Ce dernier s'applique dans le contexte de la

gestion du fonds PetroCaribe. Cependant, il est complètement absent du processus décisionnel. Le rapport de la commission d'enquête du Sénat de la République d'Haïti (2017) a vaguement cité l'existence du CAED. Il est aussi absent dans le PSDH.

En 2008 l'État haïtien créa une autre structure, le Bureau de Monétisation des Programmes d'Aide au Développement (BMPAD). C'était une condition *sine qua non* du Venezuela. Sa mission est de veiller à « l'application des Conventions, des Protocoles d'ententes, Accords de don et/ou de Prêt, conclus entre le gouvernement haïtien et un donateur ou bailleurs de fonds, dans le cadre du programme de monétisation des programmes d'aide au développement » (Loi 4 janvier 2008, art 3 : 4).

En comparant ces deux mécanismes, on s'aperçoit que de son côté, le BMPAD assurait l'application des accords financiers et le CAED promeut le leadership responsable du gouvernement et de l'orientation stratégique des fonds. Néanmoins, le CAED a été écarté dans la gestion des projets de PetroCaribe, alors que sa mission y répondait. Le BMPAD en tant qu'instance décisionnelle a géré les projets de PetroCaribe. Le rapport d'enquête du Sénat révèle aussi que le BMPAD a bénéficié de l'exécution de trois (3) projets dans le cadre des résolutions prises en Conseil des Ministres. Ces projets sont financés par le Fonds PetroCaribe. Il s'agit du projet « Ba n m Limyé Ban m Lavi » (BLBL), du projet du Centre de Stockage de Produits à Lafiteau et enfin du projet de Stabilisation des Prix (Sénat de la République d'Haïti, 2017, p. 49).

En conséquence, il y a eu un conflit d'intérêt entre la mission du BMPAD et ses motivations économiques autour de l'exécution de projets. Il devait rendre les fonds disponibles aux autres institutions pourtant il a débloqué des fonds pour des projets qu'il a élaborés pour servir ses propres intérêts institutionnels. Ce n'est pas seulement le cas du BMPAD mais aussi celui du MPCE qui fait partie du Conseil des ministres devant agréer des projets d'investissements publics mais qui a aussi validé ses propres projets et « exécuté 42 programmes et projets financés par le fonds PetroCaribe » (CSCCA, 2019, p. 133). Globalement, la gestion de projet s'est faite de manière

irrégulière. La CSCCA a catégorisé les irrégularités selon trois types présentés dans le tableau ci-dessous. Donc les mécanismes d'action publique qui devaient orienter de manière stratégique ou assurer l'efficacité tombent dans le piège du double jeu en étant à la fois acteur décisionnel et partie prenante qui contourne les règles. Or, la présence des règles est nécessaire dans l'institutionnalisation de l'État moderne (Médard, 2006). Ces règles devraient gouverner l'administration publique.

Tableau 4. Irrégularités relevées dans la gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe

Nature	Détails
Administrative	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'information sur certaines sociétés, organismes responsables de l'implémentation des projets ● Non-respect des lois et processus de passation de marché ● Absence de procédure de contrôle ● Absence d'archives
Principe de gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> ● Attribution de contrat sans appel d'offre ● Non-respect des paramètres initiaux dans l'élaboration de projet tels que la nature et l'ampleur des travaux, l'estimation des coûts et l'échéancier ● Signature de contrat et décaissements avant le vote de la résolution ● Décaissements de montant supérieur à la valeur réelle des prestations fournies ● Non documentation ● Absence de justification pertinente sur l'utilisation de certains montants ● Absence de rapports d'exécution ● Favoritisme
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence de quitus fiscal ● Non application des règles coercitives

	prévues dans les contrats (pénalités, délai, remboursement des avances, prélèvement de l'acompte de 2%.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : CSCCA (2019-2020)

Un réseau d'acteurs publics-privés qui fonctionne en dehors des normes

L'audit de la CSCCA a permis de mettre en évidence une importante relation économique entre l'État haïtien et les entreprises. Les deux acteurs ont des intérêts spécifiques et s'influencent de manière réciproque. L'entreprise est considérée comme acteur parce qu'elle a la capacité d'influencer le gouvernement (Madina, 2006). De même que le secteur public a des intérêts économiques. Les autorités publiques haïtiennes sont directement impliquées dans le processus décisionnel à travers les entités ministérielles. En effet, dans la plupart des projets, les entreprises tant locales que internationales jouaient le rôle d'exécutant sous la supervision des ministères. Cependant, cette relation est entachée de dérives juridiques et managériales.

Dans le cas du projet de réhabilitation du tronçon Route Borgne/Petit Bourg de Borgne, le MPTPC a transféré des fonds à AGRITRANS S.A.²⁵ et BETEX qui sont avérés être la même entreprise ; il a aussi transféré d'autres fonds vers cette entreprise (CSCCA, 2020). La Cour avait des doutes quant à l'exécution du projet, et après une visite des lieux, elle a conclu qu'il y a un décalage entre les sommes dépensées et la réalité des travaux qui auraient été effectués » (CSCCA, 2019, p. 159). Selon les articles 8 et 9 du décret du 22 janvier 2016 sur les programmes d'investissement public, les projets auraient dû recevoir un fonds de démarrage pour entamer les travaux mais le réapprovisionnement financier aurait dû se faire sur la base de : « 1) l'état des dépenses accompagné des pièces justificatives ; 2) le résumé des opérations financières ; 3) l'état d'avancement du projet » (Décret 22 janvier 2016, art 8-9). Mais dans ces cas, le contrôle n'a

²⁵ C'est l'entreprise de l'ancien président d'Haïti, Jovenel Moïse. Ce dernier était également le président de l'entreprise lors de la mise en œuvre du projet.

pas été effectif. Les ministères responsables ont déboursé les fonds sans suivre les normes. Même lorsque la CSCCA avait prononcé des avis non favorables sur certains projets, ils ont été mis en œuvre par AGRITRANS S.A. sous le regard du ministère (Décret 22 janvier 2016).

Ce cas révèle des liens problématiques entre le gouvernement et les entreprises privées. Il révèle aussi la construction sociale de la corruption institutionnalisée, soit comment le ministère contourne ses responsabilités ainsi que les principes de fonctionnement des marchés publics.

Parallèlement, pour le projet de construction du Viaduc Delmas-Nazon l'entreprise ESTRELLA a obtenu le contrat par gré à gré et en l'absence du certificat de CNMP et les 2% d'impôt pour la Direction Générale des Impôts (DGI) n'ont pas été prélevés (Sénat de la République d'Haïti, 2017). Les montants de démarrage ont été décaissés un mois après la signature du contrat mais les travaux ont été entamés cinq mois après l'encaissement (CSCCA, 2019). À la deuxième période du projet : 100% de l'avance a été empoché, le montant total pour la supervision représentent 78% du budget et à cause du retard dans l'exécution des travaux, la firme qui supervisait a mis fin à ses activités et le reste des travaux pour l'année trois ont été réalisé sans supervision (CSCCA, 2019).

La politique de marché public de l'État haïtien s'est basée sur la priorisation du gré à gré ce qui permet de questionner à la fois les mécanismes institutionnels et l'environnement politique. D'après la loi sur les marchés publics du 10 juin 2009, les conditions d'appel d'offre restreint sont le nombre limité de fournisseurs et ou un appel d'offre infructueux. En ce qui concerne les modalités du gré à gré, il faut : l'existence d'un fournisseur unique ou des situations d'urgence soit imprévisibles soit motivées. L'article 107 prévient contre l'utilisation de l'urgence comme justificatif. Néanmoins, plus de 33 projets ont été exécutés en dehors du contexte de l'urgence mais avec l'urgence comme justificatif (Sénat de la République d'Haïti, 2017).

En considérant qu'au cœur du processus managérial les fonds sont détenus par l'État, il convient de considérer l'État comme

un acteur partisan en se basant sur son interaction avec les entreprises à l'intérieur d'un réseau dans lequel leurs intérêts seraient les mêmes. La présence de ce réseau peut expliquer la passation d'énorme contrat par gré à gré bien que la législation l'interdit, ainsi que l'absence d'obligation de résultat, de surveillance et la négligence ou l'absence de supervision dans certains projets.

D'importantes exceptions à la règle générale

Les résultats des audits menés par la CSCCA débouchent sur un constat général : l'État haïtien reproduit son échec. On ne peut pas parler d'erreur, de mauvais choix stratégiques. Il est ici question d'un mode de gestion. Pourtant, à l'intérieur de ce marasme, on retrouve des projets qui ont été « bien gérés ». Ce qui fait naître ici l'idée que les autorités publiques haïtiennes ne sont pas fondamentalement corrompues ou incompétentes. Elles peuvent faire preuve d'efficacité qu'il faut reconnaître et encourager. En effet, il faut souligner que cette efficacité dépend « de la capacité des gestionnaires à adapter les méthodologies de la gestion de projet aux particularités du secteur public » (Mazouz, 2017, p. 2). Les conclusions de la CSCCA sont claires en ce qui concerne le projet de Relance agricole :

[Elle] ne constate aucune faute de gestion, ni autres indices particuliers qui pourraient engager les responsabilités civiles ou pénales des responsables de l'Administration Centrale du ministère de l'Agriculture dans la gestion de ce projet. En effet, les dépenses réelles du ministère tant en dollars américains pour une valeur de 11,549,841.67 \$ USD [...] sont complètement justifiées selon les normes constituant les fondements légaux de la vérification. De même, aucune irrégularité ayant porté un préjudice au projet et à la communauté n'avait été révélée. (2019, p. 191)

Une conclusion proche semble relater que le projet de réhabilitation Prisons, Commissariat de Police et Tribunaux placé dans le programme d'urgence post cyclone ait lui aussi été exempt de certaines dérives :

Ces projets avaient déjà fait l'objet d'un audit de la part de la Cour dans son rapport de septembre 2011 portant sur la vérification de tous les comptes utilisés dans le programme d'urgence 2008. La Cour n'avait constaté aucune irrégularité dans l'octroi des contrats [...]. (CSCCA, 2020, p. 820)

Le contexte et les mesures politiques sont des éléments d'analyse retenus pour étudier ces projets. Il faut rappeler que l'année 2008 a été fort éprouvante pour le pays en passant de la crise alimentaire qui fomenta l'émeute de la faim puis les quatre cyclones qui ont frappé le pays entre le 16 août 2008 et le 8 septembre 2008 (CSCCA, 2020). Les projets « bien gérés » ont été élaborés et mis en œuvre dans ce contexte social critique. 53% des infrastructures étaient endommagées (PDNA, 2008). Les réponses politiques étaient plurielles de la subvention des prix du riz et des engrais, la distribution d'outils agricoles et de semences, l'aide alimentaire et l'urgence agricole (FAO, s.d.).

Dans l'objectif de relancer l'activité économique, René Préal, président d'alors, voulait relancer la production nationale mais aussi reconstruire et réhabiliter les infrastructures (PDNA, 2008). Pour cela, il a fallu prendre des mesures de redressement. Dans ce même ordre d'idée, l'infrastructure a été identifiée comme vecteur de croissance dans les projets d'investissement du gouvernement.

Le Post Disaster Need Assessment (PDNA) a joué un rôle incontournable dans la « bonne gestion » des projets précités. Élaboré en 2008, le PDNA est un rapport d'évaluation produit sous la coordination du gouvernement haïtien et d'autres institutions internationales. Il part d'une évaluation vers un plan d'action combinant résultat, stratégie et programmation d'activité avec des « impacts immédiats, constants et différés » (PDNA, 2008, p. 95). La programmation des activités est déclinée en : activités, indicateurs et budget (PDNA, 2008, p. 96). Cette organisation a permis au gouvernement de mieux cadrer les dépenses dans les secteurs ciblés par rapport aux résultats. Ainsi l'utilisation du PDNA dans une logique de recherche évaluative permet de cerner la cohérence entre la

programmation des activités de relèvement en 2008 et l'efficacité des projets.

Conclusion

Il ressort de cette recherche que les mécanismes d'actions publiques n'ont pas été d'un grand aide dans la gestion des projets, car ils ont été instrumentalisés. Nous avons vu comment ces mécanismes et les différents acteurs contournent les règles, ce qui rejoint les caractéristiques du système administratif décrit par Cantave (2012). Pourtant, l'ACE PetroCaribe apporta à Haïti l'opportunité historique de rompre avec son histoire de dépendance et de passivité face à l'aide provenant des pays du Nord, car l'État haïtien disposait d'une autonomie relative pour mettre en avant les priorités nationales. Cependant, la mise en œuvre de la majorité des projets financés par le fonds a démontré combien les contraintes du passé pèsent lourdement sur les pratiques du présent. L'audit des fonds PetroCaribe a révélé de nombreuses problématiques dans la gestion des projets financés par le fonds.

La démarche de l'État a créé un écart entre les principes de gestion de projets et le fonctionnement public. Cette dissonance facilite la corruption. Et puisqu'il n'y avait aucune obligation de résultat, le contrôle et la sanction comme outils devant contourner les facteurs de distorsion, disposent de peu de force légitime dans l'action publique. C'est ce qui explique que les mécanismes sont instrumentalisés par des acteurs présents à la fois au niveau étatique mais aussi au niveau des entreprises. Ces deux acteurs interagissent à l'intérieur d'un réseau. L'État disposait des fonds et les entreprises étaient des soupapes qui facilitaient des sorties de fonds. Certains mécanismes d'action publique ont été instrumentalisés comme c'est le cas du BMPAD, ou écartés comme le CAED. Même le Groupe technique de vérification et d'audit de la structure décisionnelle de l'ACE PetroCaribe était absent.

Pourtant globalement, le bilan est mitigé. D'une part, les projets accusés de détournement analysés attestent que le système administratif haïtien est fragile à cause de l'absence de coordination

gouvernementale mais aussi de la gouvernance par l'irresponsabilité et la corruption. Cela étant dit, le projet, qui devrait être un instrument d'action publique, est considéré comme outil d'enrichissement des acteurs publics-privés. La relation entre gestion de projet et action publique est traversée de contradictions. Le projet comme outil est instrumentalisé par le réseau d'acteurs publics-privés ; les mécanismes d'actions comme le BMPAD, le CAED ou le PSDH ont peu d'efficacité dans la gestion publique des fonds d'aide. D'autre part, les projets qui ont été « bien gérés », c'est-à-dire sans irrégularités administratives et avec efficacité, démontrent qu'une implication efficiente et efficace de l'État haïtien dans la vie politique et administrative est fondamentale pour améliorer les conditions de vie dans ce pays. Il faut donc comprendre que l'irresponsabilité est révoquant comme modèle de gestion de l'organisation publique et que les actions efficaces requièrent le respect des règles juridiques, une bonne connaissance des méthodologies de gestion de projet, une définition des priorités de l'État haïtien.

Bibliographie

- Amorim, A., Cavelier, B., Ruleta M., et Yard. Y. (2005). *Guide de l'évaluation*. Ministère des Affaires étrangères. Direction générale de la coopération internationale et du développement. Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation. Bureau de l'évaluation.
<https://www.oecd.org/derec/france/35312437.pdf>
- Baranyi, S. (2012). Contested statehood and state building in Haiti. *Revista de ciencia política*, 32(3), 723-738.
- Baranyi, S. et Desrosiers, M-E. (2012). Development cooperation in fragile states: filling or perpetuating gaps? *Conflict, Security & Development*, 12(5), 443-459.
- Baranyi, S., Feldmann, A., et Bernier, L. (2015) Solidarity forever? ABC, ALBA and South-South Cooperation in Haiti. *Third World Quarterly*, 36(1), 162-178.
- Barro R. J. (1990). Government spending in a simple model of endogenous growth. *Journal of Political Economy*. 98, 103-125.

- Blundo, G. (2011). Une administration à deux vitesses Projets de développement et construction de l'État au Sahel, *Cahiers d'études africaines* [En ligne], 202-203
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Call, C. T. (2008). The Fallacy of the 'Failed State'. *Third World Quarterly*, 8(29), 1491–1507.
- Cantave, T. (2012). Haïti aujourd'hui : Réforme administrative ou réforme de l'État et décentralisation des pouvoirs de décision. *Haïti Perspectives*, 2(1), 67-70.
- Corten, A. (2011). L'État faible. Haïti et République Dominicaine. Les mémoires d'encrier : Montréal.
- Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (2019, janvier). *Audit spécifique de gestion du fonds PetroCaribe. Gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe. Rapport*
1. <https://static1.squarespace.com/static/5b9f2b7c3917ee4972f3f2d0/t/5c53bdabeef1a194097d4a44/1548991930156/PETROCARIBE++31+JANV.+19.pdf>
- Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (2019, mai). *Audit spécifique de gestion du fonds PetroCaribe. Gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe. Rapport 2.* https://www.haitilibre.com/docs/Rapport-final-2-CSCCA_31-mai-2019.pdf
- Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (2020, août). *Audit spécifique de gestion du fonds PetroCaribe. Gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe. Rapport 3.* <https://www.haitilibre.com/docs/Troisieme-Rapport-PetroCaribe-Haiti.pdf>
- Décret 22 janvier 2016 portant sur la gestion du programme d'investissement public. (2016). Journal officiel de la République d'Haïti, No 15, 22 janvier.
- Décret 15 mai 2006 portant sur la ratification de l'Accord de coopération énergétique PetroCaribe signé entre la République d'Haïti et la République Bolivarienne du Venezuela. (2006). Journal officiel de la République d'Haïti, No 89, 18 septembre.

- Devaux-Spatarakis, A. (2014). L'évaluation « basée sur la théorie », entre rigueur scientifique et contexte politique. *Revue Politiques et Management Public*, 31(1), 51-68.
- Duran, P. (2010). L'évaluation des politiques publiques : une résistible obligation. *Revue française des affaires sociales*, 7-24.
- Emmanuel, R. S. (2021). Gestion de projet et action publique dans les États fragiles : Une analyse de la gestion des projets financés par PetroCaribe en Haïti. Université d'Ottawa, Ottawa, Canada, 65 pages.
<http://hdl.handle.net/10393/42091>
- Fabra Mata, J. et Ziaja, S. (2009): *Users' guide on measuring fragility*, UNDP/DIE.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/usersguide_measure_fragility_ogc.pdf
- FAO (s.d.). Haïti : *Deux années d'interventions soutenues pour éviter la crise alimentaire (2008-2010)*.
http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs0910/CFS36Docs/CFS36_Session_Presentations/CFS36_Agend a Item VII Haiti.pdf
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative*. Les presses de l'Université d'Ottawa. Genieys, W. et Hassenteufel, P. (2012). Qui gouverne les politiques publiques ? Par-delà la sociologie des élites. *Gouvernement et action publique*, 2(1), 89-115.
- Griffith, I. L. (2011). The Re-Emergence of Suriname's Désiré (Desi) Bouterse: Political Acumen and Geopolitical Anxiety. *Western Hemisphere Security Analysis Center*, 11.
<https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=whemsac>
- Goldwyn, D.L. et Gill, C.R. (2016). The waning of PetroCaribe? Central America and Caribbean energy in transition. *Atlantic council*, Adrienne Arsht Latin America Center.
- Gouvernement de la république d'Haïti. (2008). *Rapport d'évaluation des besoins après désastre*.
https://www.gfdr.org/sites/default/files/GFDRR_Haiti_PDNA_2008_FR.pdf

- Groupe de la Banque mondiale (2016). *Mieux dépenser, mieux servir. Revue des finances publiques en Haïti.*
- Hassenteufel, P. (2010). « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », *Information sociale*, 157(1), 50-58.
- Hector, M. et Hurbon, L. (2009). *Genèse de l'état haïtien, 1804-1859.* Paris: Maison des sciences de l'homme.
- HCT (2012). *Présentation du cadre de coordination de l'aide externe au développement d'Haïti.*
<https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/Presentation%202020-HCT-CAED.pdf>
- Lamour, S. (2019). L'irresponsabilité, une compétence de dominant. *Revue internationale des études du développement*, 239(3), 7-29.
- Laforte, D. (1999). Gestion de projet et secteur public. Le cas de l'Oregon. *Coup d'œil*. 5(4).
- Lincoln, Y. et Guba, E. (1985). "Naturalistic Enquiry". Beverly Hills: Sage Publications. Maykut, P. et Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: a philosophic and practical guide.* London: Falmer Press.
- Loi du 4 janvier 2008 créant le Bureau de monétisation des programmes d'aide au développement. (2008). Journal officiel de la République d'Haïti, No 2, 4 janvier.
- Lerch, L. (2010). El proyectorado. Bolivia tras 20 años de ayuda externa by Antonio Rodriguez Carmona. *Revue Tiers-monde*, 204, 207-210.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary*, 22, 3-42.
- Madina, R. (2006, 13-16 juin). *L'entreprise et l'État : Genèse et évolutions d'une relation interorganisationnelle atypique.* [Conférence](AIMS), Annecy, France. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2184-lentreprise-et-letat-genese-etevolutions-dune-relation-inter-organisationnelle-atypique/download>
- Mazouz, B. (2017). *Gestion de projet dans le contexte public.* Presses de l'Université du Québec.

- Médard, J-F. (2006). Les paradoxes de la corruption institutionnalisée. *Revue internationale de la politique comparée*, 4(13), 697-710.
- MEF. (2018). *Projet loi des finances pour l'exercice 2018-2019*. https://www.mef.gouv.ht/docs/18_19_projet_de_loi_de_finances.pdf
- Miller, M et Mustapha, S. (2016). *La gestion de l'investissement public. Un guide d'introduction à la gestion des finances publiques*. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11510.pdf>
- MPCE (2009). *Premier rapport annuel de mise en œuvre du DSNCRP (2007-2008). Pour réussir le saut qualitatif*. https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/ressources/haiti_prsp_interim_fre.pdf
- MPCE (2012). *Plan stratégique de développement d'Haïti. Pays émergent 2030. Les grands chantiers pour le relèvement et le développement d'Haïti*. Tome 1. https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Haiti_PLAN_STRATÉGIQUE_de_developpement_tome1.pdf
- MPCE (2012). *Cadre de coordination de l'aide externe au développement d'Haïti*. République d'Haïti. https://www.lessonsfromhaiti.org/download/Report_Center/caedlivret.pdf
- MPCE (2012). *Cadre de coordination de l'aide externe au développement d'Haïti*. Éléments de clarification.
- Providence, C. (2015). *Le système aide-projet mondial et problématique du développement en Haïti: quelles externalités locales* [thèse de doctorat, Université des Antilles]. <https://www.semanticscholar.org/paper/Le-système-aide-projet-mondial-et-la-problématique-Providence/45f6694345a24190b2266e28fca3ee7cdf4c3253>
- Sénat de la République d'Haïti. (2017). *Rapport final de la commission sénatoriale d'enquête sur le fond PetroCaribe couvrant les périodes annuelles allant de septembre 2006 à septembre 2016*.

The Global Fund (2020). *Fonds de contrepartie Cycle de financement 2020/2022*. Note d'orientation. Genève.
https://www.theglobalfund.org/media/9433/fundingmodel_2020-2022matchingfunds_guidance_fr.pdf?u=637319005260970000

World Bank. (2017). *Haitian cities: actions for today with an eye on tomorrow*.
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/709121516634280180/pdf/122880-V1-WP-P156561-OUO-9-FINAL-ENGLISH.pdf>