

PRIVÉ ET CONFIDENTIEL

**Programme des Nations Unies  
pour le développement (« PNUD »)**

Projet d'Aménagement du territoire

Accord du PNUD No. 47774  
Projet No. 73396

Géré par le Ministère de la Planification  
et de la Coopération Externe

Le 8 août 2011



**KPMG s.r.l.**  
**Comptables agréés**  
Bureau 2000  
160, rue Elgin  
Ottawa (Ontario) K2P 2P8  
Canada

Téléphone (613) 212-KPMG (5764)  
Copieur (613) 212-2896  
Internet [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca)

## **PRIVÉ ET CONFIDENTIEL**

Au Ministère de la Planification et de la  
Coopération Externe et au PNUD

Le 8 août 2011

Messieurs,

### **SUJET: Audit du Projet d'Aménagement du territoire – Accord du PNUD No. 47774, Projet No. 73396**

Le projet d'Aménagement du territoire est partie intégrante d'un projet d'appui à la « Gouvernance Territoriale et Réforme Administrative » qui vise essentiellement à doter le Gouvernement d'Haïti :

- D'un cadre réglementaire et opérationnel d'aménagement du territoire et de développement économique et social au niveau local
- D'outils techniques permettant la mise en œuvre du cadre opérationnel
- De structures locales chargées d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de la politique nationale de l'aménagement du territoire
- D'expérimentation à travers des projets pilotes pour tester le cadre développé.

Ce projet d'exécution nationale est mis en œuvre par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (« MPCE ») («partenaire d'exécution»).

### **Objectifs de l'Audit**

Selon les termes de références pour l'audit de projets réalisés par des Institutions Nationales en Haïti pendant l'année fiscale 2010, les objectifs de l'audit sont les suivants :

- Exprimer une opinion sur l'État des dépenses préparé par le PNUD « le CDR » pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010. À la demande du PNUD, les dépenses relatives aux services d'appui du PNUD (enregistrées sous le code 1981) ainsi que les dépenses des Institutions des Nations Unies sont exclues du champ de l'audit tout comme les montants présentés au CDR sous la rubrique «Engagements».

- Exprimer une opinion sur l'État de la situation de trésorerie au 31 décembre 2010.
- Exprimer une opinion sur l'État des biens et de l'équipement au 31 décembre 2010.
- Faire le suivi des recommandations notées au cours de l'audit 2008.
- Préparer une lettre adressée aux administrateurs qui traite de certaines déficiences du contrôle que nous avons notées au cours de notre audit.
- Revoir les pratiques de gestion financière et opérationnelle du projet.

## **Étendue et Rapports de l'Audit**

### **État des dépenses**

Nous émettons un rapport d'audit sur l'État des dépenses pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010 préparé par le PNUD. Notre opinion porte seulement sur les informations financières sujettes à l'audit.

La liste détaillée des dépenses fournie en support du CDR ne fait mention d'aucune dépense de service d'appui avec un code 1981. Le CDR ne fait état d'aucun montant sous la rubrique «Engagements» et « Institutions des Nations Unies ». Ainsi, aucune dépense n'a été exclue du champ de l'audit.

### **État de la situation de trésorerie**

Le partenaire d'exécution n'a pas reçu d'avances de fonds et n'était donc pas tenu de maintenir un État sur la situation de la trésorerie visant à justifier l'utilisation des avances.

Aux termes d'une lettre d'accord entre le PNUD et le Gouvernement Haïtien pour la fourniture de services d'appui au projet, tous les décaissements ont été effectués par le PNUD.

### **État des biens et de l'équipement**

Nous comprenons qu'aucun mobilier et équipement n'a été acquis avec le financement du projet. Ainsi, aucun État sur le statut des biens et de l'équipement ne devait être maintenu par le partenaire d'exécution.

### **Suivi des recommandations au cours de l'audit effectué en 2008**

Ce projet approuvé en mai 2009 n'a jamais fait l'objet d'un audit ; ainsi aucun suivi de recommandations antérieures n'est à faire.

### **Lettre adressée aux administrateurs**

Notre audit a été effectué selon les Normes internationales d'audit. Dans le cadre de l'audit, nous avons pris en considération le contrôle interne portant sur la préparation et la présentation fidèle des rapports afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et d'exprimer une opinion sur l'information financière mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le contrôle interne.

Nous avons revu certains aspects de la gestion financière et opérationnelle du projet. Notre revue de l'environnement de contrôle a inclus notamment, la gouvernance, la gestion des risques, la mise en place de contrôles, les systèmes de communication et d'information, le développement de plans de travail, la



surveillance financière, le suivi de l'état d'avancement du projet et les mesures du rendement. Nous avons revu certaines pratiques relatives à la gestion du projet, notamment : les ressources humaines et le traitement de la paie, la passation des marchés, la réception des biens et services, l'autorisation et l'enregistrement des paiements et la gestion des locaux.

Une lettre adressée aux administrateurs traite de certaines améliorations à apporter aux pratiques de gestion de projet que nous avons notées au cours de notre mandat. Les commentaires des administrateurs sur les recommandations sont notés à l'annexe 2.

Bien à vous,

A handwritten signature in black ink that reads 'KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.' with a long horizontal stroke underneath.

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Ottawa, Canada

# Table des matières

**Rapport des auditeurs indépendants sur l'État des dépenses**

**Pratiques de gestion financière et opérationnelle du projet**

**Lettre aux administrateurs**

**Annexe 1 : Résultats de l'audit de l'État des dépenses**

**Annexe 2 : Communication des observations d'audit et recommandations**

Rapport des auditeurs indépendants sur l'État des dépenses

**PROGRAMME DES NATIONS  
UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT  
(« PNUD »)**

**Projet d'Aménagement du Territoire**

Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396

Géré par le Ministère de la Planification et de la Coopération  
Externe

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010



**KPMG s.r.l.**  
**Comptables agréés**  
Bureau 2000  
160, rue Elgin  
Ottawa (Ontario) K2P 2P8  
Canada

Téléphone (613) 212-KPMG (5764)  
Copieur (613) 212-2896  
Internet [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca)

## **RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS**

Aux administrateurs du Ministère de la Planification et de la  
Coopération Externe et du PNUD

Nous avons effectué l'audit de l'État des dépenses («le CDR») ci-joint du Projet d'Aménagement du Territoire pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2010 ainsi que des notes qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le CDR a été préparé par les responsables du PNUD et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe en conformité avec les règles de comptabilité du PNUD. Notre opinion porte sur les informations financières sujettes à l'audit notées au tableau ci-joint.

À la demande du PNUD, les dépenses relatives aux services d'appui du PNUD (enregistrées sous le code 1981) ainsi que les dépenses des Institutions des Nations Unies doivent être exclues du champ de l'audit tout comme les montants présentés au CDR sous la rubrique «Engagements». Aucune exclusion n'est applicable tel que noté au tableau ci-joint.

### *Responsabilité du PNUD et de la direction du partenaire d'exécution chargée du projet pour le CDR*

Le PNUD et le Ministère de la Planification et de Coopération Externe (le « partenaire d'exécution ») sont responsables de la préparation du CDR en conformité avec les règles de comptabilité du PNUD, ainsi que du contrôle interne qu'ils considèrent comme nécessaire pour permettre la préparation du CDR exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité des auditeurs*

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le CDR sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières sujettes à l'audit notées dans le tableau ci-joint ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le CDR et sujets à l'audit. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que les informations financières sujettes à l'audit comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne du PNUD et du



partenaire d'exécution portant sur la préparation du CDR afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du PNUD et du partenaire d'exécution. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par le PNUD et le partenaire d'exécution chargé du projet, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du CDR.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### *Opinion*

À notre avis, les informations financières sujettes à l'audit et présentées dans le CDR pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010 ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, en conformité avec les règles de comptabilité du PNUD.

#### *Méthode comptable et restrictions quant à l'utilisation*

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la note 2 afférente au CDR, qui décrit la méthode comptable appliquée. Le CDR a été préparé pour le PNUD pour assurer la conformité avec les règles de comptabilité du PNUD. Notre rapport est destiné uniquement aux administrateurs du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et du PNUD et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties que le PNUD et le partenaire d'exécution.



KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Le 1 juillet 2011

Ottawa, Canada

# PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Projet d'Aménagement du Territoire  
Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396

État des dépenses  
(Dollars US)

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010

	Partenaire d'exécution	PNUD	Institutions des Nations Unies	Engagements	Total
<b>Informations financières sujettes à l'audit</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
Consultants internationaux	-	120 468	-	-	120 468
Consultants locaux	-	8 946	-	-	8 946
Contrats de services	-	960 887	-	-	960 887
Communication	-	4 289	-	-	4 289
Production, impression et publications	-	5 894	-	-	5 894
Fournitures	-	799	-	-	799
Location et entretien	-	10 712	-	-	10 712
Frais de voyage et per diem	-	129	-	-	129
Autres dépenses	-	1 104	-	-	1 104
Administration	-	24 791	-	-	24 791
<b>Total des informations financières sujettes à l'audit</b>	-	<b>1 138 019</b>	-	-	<b>1 138 019</b>
<b>Informations financières non sujettes à l'audit</b>					
Services d'appui du PNUD	-	-	-	-	-
Institutions des Nations Unies	-	-	-	-	-
Engagements	-	-	-	-	-
<b>Total des informations financières non sujettes à l'audit</b>	-	-	-	-	-
<b>Grand Total</b>	-	<b>1 338 019</b>	-	-	<b>1 338 019</b>

# PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

## Projet d'Aménagement du Territoire Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396

Notes à l'État des dépenses

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010

---

### 1. Description du projet et du financement

Le projet d'Aménagement du territoire est partie intégrante d'un projet d'appui à la « Gouvernance Territoriale, Réforme Administrative et Gouvernance locale en Haïti ». Le PNUD et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (« MPCE ») ont convenu de coopérer dans l'exécution de ce projet d'appui par une lettre d'accord datée du 24 mai 2010.

Le projet d'appui à la « Gouvernance Territoriale, Réforme Administrative et Gouvernance locale en Haïti » est appuyé d'un plan de travail pour l'exercice 2010 ; son budget révisé en novembre 2010 se chiffre à 3 718 171 US\$. Le projet d'appui agit à deux niveaux :

- Projet d'appui à la gouvernance territoriale et réforme administrative lequel compte deux volets d'activités : Aménagement du territoire (Projet No. 73396) et Réforme Administrative (Projet No. 57628)
- Programme de gouvernance locale (Projet No. 56567).

Le projet d'Aménagement du territoire vise essentiellement à doter le Gouvernement d'Haïti :

- D'un cadre réglementaire et opérationnel d'aménagement du territoire et de développement économique et social au niveau local
- D'outils techniques permettant la mise en œuvre du cadre opérationnel
- De structures locales chargées d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de la politique nationale de l'aménagement du territoire
- D'expérimentation à travers des projets pilotes pour tester le cadre développé.

Le projet d'Aménagement du Territoire est mis en œuvre par le MPCE, et le budget révisé de l'exercice 2010 se chiffre à 1 690 000 US \$.

### 2. Méthode comptable :

L'État des dépenses a été préparé sur la base de la comptabilité de caisse telle que permis par le PNUD, laquelle constitue une base de comptabilité différente des normes internationales d'information financière (IFRS). Par conséquent, les dépenses sont comptabilisées lorsqu'elles sont payées plutôt que lorsqu'elles sont encourues.

### **3. Principes comptables importants :**

Dépenses :

Les déboursés sont relatifs aux décaissements des fonds fournis au projet dans le but d'atteindre les objectifs décrits ci-dessus.



**Combined Delivery Report With Encumbrance**

**Selection Criteria :**

Business Unit : HT110  
Period : Jan-Dec (2010)  
Selected Award Id : 00047774  
Selected Fund Code : ALL

Award Id : 00047774	Gouvernance Terr./Reforme Adm.	Period :	Jan-Dec (2010)				
Project # : 00056567	Programme Gouvernance Locale	Impl. Partner :	01443 Ministere de la Planificatio				
		Location :	Haiti				
			Govt Disb	UNDP Disb	UN Agencies	Encumbrance	Total Exp

**Fund : 04000 (TRAC (Lines 1.1.1 and 1.1.2))**

72110 - Svc Co-Agricultural Management	0.00	87,671.23	0.00	0.00	87,671.23
<b>Total for Fund 04000</b>	<b>0.00</b>	<b>87,671.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>87,671.23</b>

**Fund : 30000 (Programme Cost Sharing)**

71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	793.19	0.00	0.00	0.00	793.19
71405 - Service Contracts-Individuals	1,025.15	36,384.56	0.00	0.00	37,409.71
71605 - Travel Tickets-International	1,686.39	0.00	0.00	0.00	1,686.39
71620 - Daily Subsistence Allow-Local	1,674.04	0.00	0.00	0.00	1,674.04
72105 - Svc Co-Construction & Engineer	171,875.62	0.00	0.00	0.00	171,875.62
72125 - Svc Co-Studies & Research Serv	149,475.73	0.00	0.00	0.00	149,475.73
72205 - Office Machinery	2,178.20	0.00	0.00	0.00	2,178.20
74505 - Insurance	3,694.60	0.00	0.00	0.00	3,694.60
74525 - Sundry	5,325.55	2,063.16	0.00	0.00	7,388.71
74605 - Prepaid Project Expenses	-45,859.87	0.00	0.00	0.00	-45,859.87
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	23,122.14	0.00	0.00	23,122.14
76120 - Unrealized Loss	0.00	15,183.11	0.00	0.00	15,183.11
76125 - Realized Loss	0.00	905.50	0.00	0.00	905.50
76130 - Unrealized Gain	0.00	-12,672.54	0.00	0.00	-12,672.54
76135 - Realized Gain	0.00	-191.76	0.00	0.00	-191.76
<b>Total for Fund 30000</b>	<b>291,868.60</b>	<b>64,794.17</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>356,662.77</b>
<b>Total for Project : 00056567</b>	<b>291,868.60</b>	<b>152,465.40</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>444,334.00</b>

Project # : 00057628	Réforme Administrative	Impl. Partner :	01443 Ministere de la Planificatio		
		Location :	Haiti		

**Fund : 04000 (TRAC (Lines 1.1.1 and 1.1.2))**

71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	0.00	21,469.27	0.00	0.00	21,469.27
71405 - Service Contracts-Individuals	0.00	8,984.02	0.00	-9,925.21	-941.19
71605 - Travel Tickets-International	0.00	852.76	0.00	0.00	852.76
71615 - Daily Subsistence Allow-Intl	0.00	2,687.28	0.00	0.00	2,687.28
72105 - Svc Co-Construction & Engineer	0.00	249.46	0.00	0.00	249.46
72110 - Svc Co-Agricultural Management	0.00	230.48	0.00	0.00	230.48
72115 - Svc Co-Natural Resources & Env	0.00	6,260.96	0.00	0.00	6,260.96
72120 - Svc Co-Trade and Business Serv	0.00	8,972.18	0.00	-6,210.62	2,761.56
72215 - Transportation Equipment	0.00	230.96	0.00	0.00	230.96
72405 - Acquisition of Communic Equip	0.00	779.31	0.00	0.00	779.31
72410 - Acquisition of Audio Visual Eq	0.00	6,659.39	0.00	-12,950.05	-6,290.66
72425 - Mobile Telephone Charges	0.00	301.89	0.00	-284.02	17.87
72445 - Common Services-Communications	0.00	6,621.17	0.00	0.00	6,621.17
72510 - Publications	0.00	628.88	0.00	0.00	628.88
73105 - Rent	0.00	621.89	0.00	0.00	621.89
73410 - Maint, Oper of Transport Equip	0.00	337.40	0.00	0.00	337.40
74525 - Sundry	0.00	7,082.62	0.00	0.00	7,082.62
76125 - Realized Loss	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01
76135 - Realized Gain	0.00	-2.85	0.00	0.00	-2.85
<b>Total for Fund 04000</b>	<b>0.00</b>	<b>72,967.08</b>	<b>0.00</b>	<b>-29,369.90</b>	<b>43,597.18</b>

**Fund : 30000 (Programme Cost Sharing)**

Combined Delivery Report With Encumbrance



UN Development Programme  
Report ID: ungi143a

Page 2 of 2  
Run Time: 07-04-2011 15:04:36

Award Id : 00047774 Gouvernance Terr./Reforme Adm.	Period : Jan-Dec (2010)
Project # : 00057628 Réforme Administrative	Impl. Partner : 01443 Ministère de la Planificatio Location : Haiti

	Govt Disb	UNDP Disb	UN Agencies	Encumbrance	Total Exp
71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total for Fund 30000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total for Project : 00057628	0.00	72,967.08	0.00	-29,369.90	43,597.18

Project # : 00073396 Aménagement du Territoire	Impl. Partner : 01449 United Nations Development P Location : Haiti
--	--

Fund : 04000 (TRAC (Lines 1.1.1 and 1.1.2))					
71205 - Intl Consultants-Sht Term-Tech	0.00	120,468.28	0.00	0.00	120,468.28
71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	0.00	3,305.20	0.00	0.00	3,305.20
71310 - Local Consult.-Short Term-Supp	0.00	263.37	0.00	0.00	263.37
71405 - Service Contracts-Individuals	0.00	129,841.76	0.00	0.00	129,841.76
71605 - Travel Tickets-International	0.00	128.67	0.00	0.00	128.67
72120 - Svc Co-Trade and Business Serv	0.00	4,079.62	0.00	0.00	4,079.62
72135 - Svc Co-Communications Service	0.00	5,970.15	0.00	0.00	5,970.15
72405 - Acquisition of Communic Equip	0.00	2,673.76	0.00	0.00	2,673.76
72425 - Mobile Telephone Charges	0.00	172.70	0.00	0.00	172.70
72505 - Stationery & other Office Supp	0.00	799.04	0.00	0.00	799.04
73107 - Rent - Meeting Rooms	0.00	7,623.88	0.00	0.00	7,623.88
73410 - Maint, Oper of Transport Equip	0.00	3,087.96	0.00	0.00	3,087.96
74210 - Printing and Publications	0.00	5,893.66	0.00	0.00	5,893.66
74230 - Audio & Visual Equipment	0.00	1,442.79	0.00	0.00	1,442.79
74505 - Insurance	0.00	65.30	0.00	0.00	65.30
74515 - Claims and Adjustments	0.00	101.43	0.00	0.00	101.43
74525 - Sundry	0.00	964.37	0.00	0.00	964.37
76125 - Realized Loss	0.00	77.20	0.00	0.00	77.20
76135 - Realized Gain	0.00	-66.15	0.00	0.00	-66.15
Total for Fund 04000	0.00	286,892.99	0.00	0.00	286,892.99
Fund : 30000 (Programme Cost Sharing)					
71305 - Local Consult.-Sht Term-Tech	0.00	5,377.93	0.00	0.00	5,377.93
72105 - Svc Co-Construction & Engineer	0.00	800,000.00	0.00	0.00	800,000.00
72135 - Svc Co-Communications Service	0.00	20,995.08	0.00	0.00	20,995.08
74210 - Printing and Publications	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
75105 - Facilities & Admin - Implement	0.00	24,791.18	0.00	0.00	24,791.18
76135 - Realized Gain	0.00	-37.74	0.00	0.00	-37.74
Total for Fund 30000	0.00	851,126.45	0.00	0.00	851,126.45
Total for Project : 00073396	0.00	1,138,019.44	0.00	0.00	1,138,019.44

Award Total :	291,868.60	1,363,451.92	0.00	-29,369.90	1,625,950.62
---------------	------------	--------------	------	------------	--------------

**Marc André Franche**  
 Directeur Adjoint (P)  
 UNDP-Haiti

1/07/2011

Signed By:   
 Coordinateur National Date: 15/04/2011

KPMG  
 160 ELGIN STREET, SUITE 2000  
 OTTAWA, ONTARIO K2P 2P8  
 CANADA

Document source ayant fait l'objet de l'audit  
 Le lecteur doit se référer au rapport d'audit ci-devant.

KPMG s.d.l./s.r.l.

Pratiques de gestion financière et opérationnelle du projet

**PROGRAMME DES NATIONS  
UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT  
(« PNUD »)**

**Projet d'Aménagement du Territoire**

Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396

Géré par le Ministère de la Planification et de la Coopération  
Externe

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010

# PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

## **Projet d'Aménagement du Territoire Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396**

Pratiques de gestion financière et opérationnelle du projet

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010

---

Dans le cadre de l'audit, nous avons pris en considération le contrôle interne portant sur la préparation et la présentation fidèle des rapports afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et d'exprimer une opinion sur l'information financière mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le contrôle interne.

Nous avons revu certains aspects de la gestion financière et opérationnelle du projet. Notre revue de l'environnement de contrôle a inclus notamment, la gouvernance, la gestion des risques, la mise en place de contrôles, les systèmes de communication et d'information, le développement de plans de travail, la surveillance financière, le suivi de l'état d'avancement du projet et les mesures du rendement.

Notre revue des pratiques relatives à la gestion de projet ont porté sur : les ressources humaines et le traitement de la paie, la passation des marchés, la réception des services, l'autorisation et l'enregistrement des paiements, et la gestion des locaux. Nos constatations sont décrites dans les pages suivantes. Toutes les recommandations sont consignées dans la lettre adressée aux administrateurs.

### **Exclusions**

Aucun mobilier et équipement n'a été acquis sous ce projet et aucune avance n'a été versée au partenaire d'exécution dans le cadre du projet. Ainsi donc, nous n'avons pas eu à revoir les pratiques de gestion de l'encaisse et de la réception et de la gestion des biens et équipements.

### **Gouvernance**

Le comité de pilotage du projet d'appui à la « Gouvernance Territoriale, Réforme Administrative et Gouvernance locale en Haïti » prévu dans le plan de travail annuel n'a toujours pas été mis sur pied. Il devait être composé du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, de l'Office de Management et des Ressources de la Primature et du PNUD. Le comité de pilotage joue un rôle dans les décisions de gestion et de soutien aux trois volets d'activité intégrés sous le projet d'appui, dont le volet d'Aménagement du Territoire.

En coordination avec le Coordonnateur national, le Chef de projet assure la gestion quotidienne du Projet. Le personnel du projet est composé, en outre, d'un expert en droit public, d'une adjointe administrative et de personnel de soutien. Le Chef de l'Unité de Gouvernance du PNUD assure la qualité du projet. Les membres du personnel du projet sont tous détenteurs de contrats de services du PNUD, et donc soumis au code de conduite du PNUD. Le personnel se réunit généralement sur une base hebdomadaire afin de discuter de la marche du projet.

## **Gestion des risques**

Les principaux risques du projet identifiés par la direction sont : le non-respect de l'échéancier, le non-respect du budget ; le manque de financement et la difficulté à atteindre les objectifs inscrits dans le plan de travail.

Le projet d'appui à la « Gouvernance Territoriale, Réforme Administrative et Gouvernance locale en Haïti » est financé par le PNUD, l'Agence canadienne de développement international et le gouvernement d'Haïti. Nous avons été informés que la contribution du gouvernement de l'ordre de 1.4M US\$ a été versée à l'avance au PNUD afin de servir aux paiements des dépenses du projet. Ce mécanisme de financement a permis d'atténuer le risque d'un manque de financement de la part du Gouvernement.

Nous avons été informés que la gestion des autres risques est effectuée par un suivi des activités et du budget tels que décrits ci-dessous dans les rubriques « Surveillance financière » et « Suivi de l'état d'avancement du projet et mesures du rendement ».

## **Systèmes de communication et d'information**

Le PNUD effectue tous les décaissements du projet, et le système d'information Atlas du PNUD est utilisé pour comptabiliser les dépenses sur une base de caisse. Le système Atlas permet l'enregistrement des dépenses par le biais de catégories et sous-catégorie de comptes permettant de bien identifier la nature des dépenses. Le système permet également le suivi des dépenses par activités prévues dans le plan de travail, et par source de fonds.

Le budget est établi par type d'activité et identifie les catégories de dépenses composant chaque activité ainsi que les sources de fonds.

Nous avons été informés que l'accès au système financier est protégé par l'utilisation par les employés de mot de passe individuel. L'accès aux diverses sections du réseau est en fonction du rôle de chacun des employés.

## **Développement de plans de travail**

Nous comprenons que les activités du Projet d'appui à la gouvernance territoriale et réforme administrative ont été temporairement suspendues suite au séisme du 12 janvier 2010. Un nouveau plan a été élaboré par le PNUD et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (« MPCE ») afin de mieux adapter les activités à ce nouveau contexte. Le plan de travail a été adopté par les autorités nationales le 24 mai 2010.

Le plan de travail fait état de résultats attendus, des indicateurs de rendement, des activités planifiées, de l'échéancier, de l'entité responsable et des prévisions budgétaires.

Nous avons noté que certaines dépenses de l'exercice n'étaient pas planifiées, ce qui a entraîné des écarts budgétaires. Toutefois, dans son ensemble, les dépenses totales de l'exercice sont inférieures au budget révisé. Bien qu'il ne soit pas toujours facile de prévoir toutes les dépenses, l'utilisation d'un plus grand nombre de rubriques budgétaires reflétant les dépenses anticipées assure une meilleure planification et suivi budgétaire. De plus, l'admissibilité des dépenses non budgétées pourraient faire l'objet de questionnement. Une recommandation à cet égard est notée dans la lettre adressée aux administrateurs.

## **Surveillance financière**

Toute transaction inscrite dans le système Atlas par l'adjointe administrative doit être approuvée par le Chef de projet et autorisée par le PNUD.

Selon la direction du projet, le rapport détaillé des dépenses à l'appui de l'État des dépenses « le CDR » est tiré d'Atlas mensuellement ou trimestriellement (tout dépendant du rythme des dépenses), et les imputations sont vérifiées par l'Unité de projet en fonction des comptes et des activités. Le Chef de projet assume la responsabilité de voir à ce que le budget et les objectifs du projet sont respectés. Le CDR annuel est revu par le Chef de Projet, et est approuvé et signé par le Coordonnateur national (représentant du Gouvernement), pour être ensuite envoyé au PNUD.

Nous avons constaté qu'aucune analyse écrite des écarts budgétaires ne fait pas partie des pratiques de la gestion budgétaire du projet. Une telle analyse permettrait d'approfondir les causes des écarts et améliorerait la prise de décision. Une recommandation à cet égard est consignée dans la lettre adressée aux administrateurs.

Nous comprenons que le séisme de l'année 2010 a eu des conséquences néfastes au niveau de la gestion du projet. Les analyses portent plus sur l'atteinte des résultats visés dans le plan de travail.

## **Suivi de l'état d'avancement du projet et mesures du rendement**

Nous avons été informés que le Chef de projet rencontre régulièrement le chef d'Unité et le Coordonnateur national du projet (représentant du Gouvernement) afin de discuter des activités et de l'avancement des travaux. Tel que mentionné dans la section « Développement du plan de travail », les activités du projet ont été revues pour tenir compte des nouveaux enjeux suite au séisme.

Selon la direction du projet, malgré les contraintes et les délais d'approbation des activités par le gouvernement, le calendrier d'exécution d'activités est respecté. Le projet d'urbanisme qui est une des activités d'envergure du projet se déroule comme prévu et dans les temps prévus. Des experts ont également été retenus afin d'appuyer la Coordination Nationale et la Direction du Projet dans la mise en œuvre du projet.

Des dispositions concernant la qualité sont consignées dans le contrat avec la firme retenue pour les services d'aménagement urbain. Étant donné que les travaux sont à peine amorcés et que la firme n'avait par encore à soumettre un rapport d'avancement à ce stade-ci, la question d'assurance qualité ne se pose pas encore.

Selon la direction de l'Unité, la mesure du rendement se fait implicitement lorsqu'une année se termine et que le plan de travail doit être fait pour l'année suivante. Le plan de travail de la prochaine année est fonction des résultats de l'année précédente.

Bien que le plan de travail indique des indicateurs de performance pour chaque résultat escompté, il ne semble pas que la collecte des données relatives aux indicateurs de performance ait été consignée dans un document écrit permettant d'appuyer la mesure du rendement et le suivi de la performance du projet. La situation particulière qui prévalait en 2010 peut en être la cause. Cet exercice permettrait à toutes les parties concernées d'avoir accès aux informations recueillies en rapport avec les indicateurs de rendement, lesquelles sont essentielles pour la prise de décision. Une recommandation à cet égard est notée dans la lettre adressée aux administrateurs.

## **Ressources humaines et le traitement de la paie**

Nous avons noté que le personnel possède un contrat de services avec le PNUD. Nous avons été informés que le processus d'embauche a été fait selon les procédures du PNUD, et que les descriptions de tâches figurent aux dossiers des employés conservés par le PNUD. Les augmentations salariales sont la responsabilité du PNUD.

Les employés sont tenus de compléter une feuille de présence hebdomadaire qui a pour objet de consigner leur présence journalière. Cette feuille de présence regroupe tous les employés et permet au Chef de projet de voir facilement les absences. Pour une courte période suite au séisme, soit du 13 janvier au 19 mars 2010, la pratique de compléter des feuilles de temps a cessé. Selon la direction de l'Unité, les locaux ont été endommagés, et le personnel du projet a travaillé en partie aux bureaux du PNUD et dans un hôtel avoisinant sur l'évaluation des besoins et des pertes suite au séisme du 12 janvier 2010. La pratique des feuilles de temps a été reprise le 22 mars 2010 par tous les employés à l'exception d'un seul qui entretemps avait été réaffecté au bureau du PNUD.

L'Adjointe administrative prépare les requêtes de paiement de la paie lesquelles sont signées par le Chef de projet. Elles sont ensuite transmises au PNUD qui voit au paiement des employés payés sur une base mensuelle selon les termes établis à leur contrat respectif. .

## **Passation des marchés**

Toute réquisition pour des biens et services doit être approuvée par le Chef de Projet, et doit s'aligner avec les activités approuvées du projet. Le MPCE a été responsable du processus de passation des marchés relatif au contrat de la firme retenue pour les services d'aménagement urbain. Ce contrat d'une valeur de 800 000 US\$ est un accord de gré à gré permis par la Section 3, article 34.1 de la Loi sur la passation de marchés qui prévoit ce type d'entente directe dans le cas d'urgence due à des circonstances imprévisibles ou de force majeure ne permettant pas de respecter les délais prévus dans les procédures d'appel d'offre. En vertu de la Loi sur l'État d'urgence, chapitre IV Article 7 au point 5, le Gouvernement est en droit de passer les contrats qu'il juge nécessaires selon les procédures d'urgence prévues par la réglementation sur les marchés publics. Il est à noter que la Loi sur l'État d'urgence est en vigueur jusqu'au 31 juillet 2011.

La réglementation de passation des marchés du PNUD a été respectée pour les autres dépenses.

Le Chef de projet est autorisé à signer des contrats. Toutefois, comme la responsabilité des paiements incombe au PNUD, le Chef de projet voit à obtenir une approbation du PNUD l'autorisant à signer un contrat.

## **Autorisation et enregistrement des paiements**

Les demandes de paiement sont faites par le projet, et les paiements sont effectués par le PNUD après autorisation.

L'adjointe administrative inscrit dans le système Atlas les réquisitions d'achats qui doivent être ensuite approuvées par le Chef de projet. Pour les achats effectués par le projet, le Chef de projet est responsable de voir à l'appariement du bon de commande avec la facture avant de signer les requêtes de paiement (accompagnées du bon de commande et de la facture) et les envoyer au PNUD. La demande de remboursement de frais de voyage accompagnée des pièces justificatives (facture acquittée) doit être approuvée par le Chef de projet ou par le Chef de l'Unité avant d'être soumises au PNUD pour remboursement.

Les types d'accès au système générant les paiements sont déterminés par le cadre du contrôle interne du PNUD.

### **Gestion des locaux**

Le projet a ses assises dans une bâtisse appartenant au Gouvernement d'Haïti. Seul le personnel du projet et de la Primature a accès aux locaux. Deux gardiens assurent la sécurité des lieux.

### **Utilisation de ce document**

Le présent document est destiné uniquement à l'usage de la direction du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et du PNUD pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités, et il ne doit être utilisé à aucune autre fin. KPMG n'aura aucune responsabilité ou obligation à l'égard de tiers, quels qu'ils soient, advenant qu'ils subissent des pertes ou des dommages ou reçoivent des réclamations relativement au présent document, qui n'a pas été préparé à leur intention, qui ne leur est pas destiné et qu'ils ne devraient pas utiliser, puisqu'il ne doit être utilisé par aucun tiers ni à aucune autre fin que la fin prévue.

Lettre aux administrateurs

**PROGRAMME DES NATIONS  
UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT  
(PNUD)**

**Projet d'Aménagement du Territoire**

Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396

Géré par le Ministère de la Planification et de la Coopération  
Externe

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010



**KPMG s.r.l.**  
**Comptables agréés**  
Bureau 2000  
160, rue Elgin  
Ottawa (Ontario) K2P 2P8  
Canada

Téléphone (613) 212-KPMG (5764)  
Copieur (613) 212-2896  
Internet www.kpmg.ca

Aux administrateurs du Ministère de la Planification et de la  
Coopération Externe et du PNUD

Le 1 juillet 2011

**Objet: Projet Aménagement du territoire – Accord du PNUD No. 47774 - Projet No. 73396**

Dans la planification et la réalisation de notre audit d'informations financières de l'État des dépenses (« l'information financière ») du Projet d'Aménagement du territoire (le « projet ») géré par le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (le « partenaire d'exécution ») pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010, nous avons pris en considération le contrôle interne portant sur la préparation et la présentation fidèle de l'information financière par le projet, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et d'exprimer une opinion sur l'information financière mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le contrôle interne. Par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion sur l'efficacité du contrôle interne du partenaire d'exécution et du PNUD.

Notre prise en considération du contrôle interne visait l'objectif limité décrit au paragraphe précédent; notre audit n'a pas été conçu de façon à nous permettre de relever toutes les déficiences du contrôle susceptibles de constituer des anomalies significatives. Par conséquent, rien ne permet d'assurer que toutes les anomalies significatives et les autres lacunes du contrôle ont été relevées. Notre compréhension des contrôles varie d'un audit à l'autre et dépend de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit mises en œuvre, ainsi que d'autres facteurs.

**Déficiences du contrôle**

Comme il est indiqué ci-après, nous n'avons relevé aucune déficience à risque élevé et seulement des déficiences du contrôle ayant un degré de gravité de risque moyen et/ou faible ont été identifiées. L'annexe B fait état des diverses déficiences du contrôle et les degrés de gravité de risque tels que définis par le PNUD. Notre communication se limite aux déficiences du contrôle interne que nous avons relevées au cours de l'audit.

<b>Déficience importante du contrôle interne</b>	Nous n'avons noté aucune déficience ayant un degré de gravité de risque élevé. Nous avons noté une déficience ayant un degré de gravité de risque moyen ; celle-ci est notée au point 1 de l'Annexe A.
<b>Autre déficience du contrôle interne</b>	Les déficiences du contrôle qui ont été relevées et que nous considérons comme d'autres déficiences du contrôle interne relevées au cours de l'audit et qui, selon notre jugement professionnel, nécessitent l'attention de la direction sont notées à l'Annexe A comme ayant un degré de gravité de risque faible.



Les commentaires des administrateurs sur les recommandations sont notés à l'annexe 2. Ces réponses n'ont pas été soumises aux procédures d'audit appliquées au cours de l'audit de l'information financière. Par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion à leur sujet.

### **Utilisation de cette lettre**

La présente lettre est destinée uniquement à l'usage de la direction du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe et du PNUD pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités, et elle ne doit être utilisée à aucune autre fin. KPMG n'aura aucune responsabilité ou obligation à l'égard de tiers, quels qu'ils soient, advenant qu'ils subissent des pertes ou des dommages ou reçoivent des réclamations relativement au présent document, qui n'a pas été préparé à leur intention, qui ne leur est pas destiné et qu'ils ne devraient pas utiliser, puisqu'il ne doit être utilisé par aucun tiers ni à aucune autre fin que la fin prévue.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink that reads 'KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.' with a long horizontal stroke underneath.

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Ottawa, Canada

## **1. Ventilation budgétaire**

### **Faiblesses**

Nous avons noté que certaines catégories de dépenses n'avaient aucun budget correspondant ce qui a entraîné des écarts budgétaires, bien que dans son ensemble les dépenses totales de l'exercice soient inférieures au budget.

### **Degré de gravité du risque**

Moyen

### **Causes**

Difficulté de prévoir à l'avance toutes les dépenses.

### **Conséquence**

Une nomenclature des dépenses non suffisamment détaillée dans un budget peut engendrer des écarts budgétaires qui nécessiteront d'être expliqués par les gestionnaires. De plus, l'admissibilité des dépenses non budgétées pourraient faire l'objet de questionnement.

### **Recommandation**

Nous recommandons l'utilisation dans le budget inclus au plan de travail du Projet, d'un plus grand nombre de rubriques budgétaires reflétant les dépenses prévues, ce qui assurerait une meilleure planification et suivi budgétaire.

## **2. Analyse des écarts budgétaires**

### **Faiblesses**

Nous avons constaté qu'aucune analyse écrite des écarts budgétaires au niveau des catégories de dépenses ne fait pas partie des pratiques de gestion budgétaire du projet

### **Degré de gravité du risque**

Faible

### **Causes**

Le séisme de l'année 2010 a eu des conséquences néfastes au niveau de la gestion du projet.

### **Conséquence**

Le fait de ne pas s'être doté d'un système d'analyse des écarts budgétaires peut faire en sorte que les parties en cause n'aient pas toute l'information nécessaire à la prise de décision.

## **Recommandation**

Nous recommandons que le Chef de Projet consigne par écrit son analyse des écarts budgétaires, ce qui permettrait d'approfondir les causes des écarts et améliorerait ainsi la prise de décision.

### **3. Gestion axée sur les résultats**

#### **Faiblesses**

Bien que le plan de travail indique des indicateurs de performance pour chaque résultat escompté, il ne semble pas que la collecte des données relatives aux indicateurs de performance soit consignée par écrit afin de permettre de faire le suivi de l'avancement du projet, tant au niveau des résultats escomptés que de l'atteinte des objectifs.

#### **Degré de gravité du risque**

Faible

#### **Causes**

Le séisme de l'année 2010 a eu des conséquences néfastes au niveau de la gestion du projet.

#### **Conséquence**

L'absence d'analyse écrite des résultats escomptés basée sur les indicateurs de rendement retenus peut faire en sorte que les parties en cause n'aient pas toute l'information nécessaire quant aux résultats atteints et aux correctifs à apporter pour l'amélioration du processus décisionnel.

#### **Recommandation**

Afin d'appuyer une gestion axée sur les résultats, le Chef de Projet devrait consigner par écrit les informations recueillies pour chaque indicateur de rendement afin de pouvoir commenter les résultats atteints et d'apporter les correctifs nécessaires à l'amélioration du processus décisionnel.

**Annexe B**

<b>Expression</b>	<b>Définition</b>
<b>Déficiences d'un contrôle interne</b>	Il y a « déficience d'un contrôle interne » lorsque la conception ou le fonctionnement de ce contrôle ne permet pas à la direction ou au personnel, dans l'exécution normale des fonctions qui leur sont assignées, de prévenir ou de détecter les inexactitudes en temps opportun. Il y a « déficience dans la conception d'un contrôle » a) lorsqu'un contrôle nécessaire à l'atteinte d'un objectif de contrôle est absent, ou b) lorsqu'un contrôle existant n'a pas été conçu adéquatement, de sorte que même si le contrôle fonctionne comme prévu, l'objectif de contrôle n'est pas atteint. Il y a « déficience dans le fonctionnement d'un contrôle » lorsqu'un contrôle conçu adéquatement ne fonctionne pas comme prévu, ou lorsque la personne qui applique le contrôle ne possède pas l'autorité ou la compétence nécessaire pour l'appliquer efficacement.
<b>Déficience importante du contrôle interne</b>	Une « déficience importante du contrôle interne » est une déficience ou une combinaison de déficiences du contrôle interne qui est suffisamment préoccupante, selon le jugement de l'auditeur, pour nécessiter l'attention des responsables de la gouvernance.

Les déficiences du contrôle identifiées dans l'Annexe A ont été catégorisées selon le degré de gravité du risque, tel que définis par le PNUD :

<b>Élevé</b>	La mesure à prendre est jugée impérative pour éviter au PNUD d'encourir des risques élevés (en d'autres termes, le fait de ne pas prendre cette mesure pourrait entraîner de très graves conséquences et problèmes).
<b>Moyen</b>	La mesure à prendre est jugée nécessaire pour éviter des risques sérieux (en d'autres termes, le fait de ne pas prendre cette mesure pourrait avoir de graves conséquences).
<b>Faible</b>	La mesure à prendre est jugée souhaitable et devrait assurer un contrôle plus strict ou une meilleure utilisation des fonds engagés.

## Annexe 1 : Résultats de l'audit de l'État des dépenses

<b>L'État des dépenses</b>								
Pour la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010								
	<b>N° d'award</b>	<b>N° de projet</b>	<b>Montant audité et certifié (USD)</b>	<b>Opinion d'audit</b> (sans réserves, avec réserves, défavorable, refus d'exprimer une opinion)	<b>Montant total des réserves exprimées sur l'opinion d'audit</b> (si l'opinion est avec réserves, défavorable ou refus d'exprimer une opinion)	<b>Montant total de l'impact financier net (IFN)</b> des réserves exprimées sur l'opinion d'audit (avec réserves, défavorable, refus d'exprimer une opinion)	<b>Raison (s) des réserves formulées sur l'audit et ventilation du montant (IFN) (USD)</b>	<b>Observation(s) qui ont entraîné des réserves</b> sur l'opinion d'audit (indiquer le numéro de l'observation ou des obs. et la page du rapport d'audit /de la lettre aux administrateurs)
<b>1</b>	47774	73396	1 338 019 \$	Sans réserves	S/O	S/O	S/O	S/O

Ce sommaire des résultats n'est pas destiné à un usage général, ni à être publié ou largement diffusé, et toute utilisation de ces informations à quelque autre fin que leur diffusion à l'intérieur du PNUD et du partenaire d'exécution est interdite sans la permission préalable et écrite de KPMG dans chaque cas particulier. KPMG n'assume aucune responsabilité ni obligation à l'égard des coûts, dommages, pertes, obligations ou dépenses que quiconque pourrait devoir assumer du fait que les informations contenues dans le présent sommaire auraient été diffusées, reproduites ou utilisées, ou qu'un tiers se serait appuyé sur elles, de façon contraire aux dispositions du présent paragraphe.

## Annexe 2 : Communication des observations d'audit et recommandations – Audit 2010

No d'award	N° de projet	N° de l'observation	Observation d'audit	Recommandation	Secteur de vérification	Cause	Gravité du risque	Remarques des administrateurs
47774	73396	1	Nous avons noté que certaines catégories de dépenses n'avaient aucun budget correspondant ce qui a entraîné des écarts budgétaires, bien que dans son ensemble les dépenses totales de l'exercice soient inférieures au budget. L'admissibilité des dépenses non budgétées pourraient faire l'objet de questionnement.	Nous recommandons l'utilisation dans le budget, inclus au plan de travail du Projet, d'un plus grand nombre de rubriques budgétaires reflétant les dépenses prévues, ce qui assurerait une meilleure planification et suivi budgétaire.	Environnement de contrôle	Manque au niveau de la planification budgétaire	Moyen	Nous sommes d'accord avec l'observation et la recommandation.
47774	73396	2	Nous avons constaté qu'une analyse écrite des écarts budgétaires au niveau des catégories de dépenses ne fait pas partie des pratiques de la gestion budgétaire du projet. Le fait de ne s'être pas doté d'un système d'analyse des écarts budgétaires peut faire en sorte que les parties en cause n'aient pas toute l'information nécessaire à la prise de décision.	Nous recommandons que le Chef de Projet consigne par écrit son analyse des écarts budgétaires, ce qui permettrait d'approfondir les causes des écarts et améliorerait la prise de décision.	Environnement de contrôle	Manque au niveau du suivi budgétaire	Faible	Nous sommes d'accord avec l'observation et la recommandation.
47774	73396	3	Bien que le plan de travail indique des indicateurs de performance pour chaque résultat escompté, il ne semble pas que la collecte des données relatives aux	Afin d'appuyer une gestion axée sur les résultats, le Chef de Projet devrait consigner par écrit les informations recueillies pour chaque indicateur de	Environnement de contrôle	Manque au niveau du suivi de l'évaluation de la performance	Faible	Nous sommes d'accord avec l'observation et la recommandation.

No d'award	N° de projet	N° de l'observation	Observation d'audit	Recommandation	Secteur de vérification	Cause	Gravité du risque	Remarques des administrateurs
			indicateurs de performance soit consignée par écrit afin de permettre de faire le suivi de l'avancement du projet, tant au niveau des résultats escomptés que de l'atteinte des objectifs.	rendement afin de pouvoir commenter les résultats atteints et d'apporter les correctifs nécessaires à l'amélioration du processus décisionnel.		du projet		

Les remarques des administrateurs sur les recommandations n'ont pas été soumises aux procédures d'audit appliquées au cours de l'audit de l'information financière. Par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion à leur sujet.

Les observations d'audit et recommandations sont destinées uniquement à l'usage de la direction et des responsables de la gouvernance, pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités, et elles ne doivent être utilisées à aucune autre fin. KPMG n'aura aucune responsabilité ou obligation à l'égard de tiers, quels qu'ils soient, advenant qu'ils subissent des pertes ou des dommages ou reçoivent des réclamations relativement au présent sommaire, qui n'a pas été préparé à leur intention, qui ne leur est pas destiné et qu'ils ne devraient pas utiliser, puisqu'il ne doit être utilisé par aucun tiers ni à aucune fin que la fin prévue.

## **Contact**

### **Jocelyne Lafrenière, CA Associée**

Téléphone +1 (613) 212-2861

Télécopieur +1 (613) 212-2896

courriel: [jlafreniere@kpmg.ca](mailto:jlafreniere@kpmg.ca)

[www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca)

KPMG, le logo de KPMG et le slogan « simplifier la complexité » sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

© 2011 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.